

**A transformação dos Valores em valor  
- a internet como “atrium” para a comunicação da responsabilidade social -**

**por**

**Nuno Guimarães da Costa**

**Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Mestre em Gestão de Empresas**

**pela**

**Faculdade de Economia**

**da**

**Universidade Nova de Lisboa**

**2005**

## **Agradecimentos**

Gostaria o autor da presente tese de agradecer a todos que, com os seus preciosos comentários, contribuíram com pistas de investigação e impressões que permitiram dar forma final à investigação. Um agradecimento especial, neste contexto, é dirigido ao Professor Doutor Miguel Pina e Cunha, que orientou a tese.

Um agradecimento reconhecido pela visão, disponibilidade e entusiasmo pelo presente trabalho que foi demonstrado pelo Eng<sup>o</sup> António Comprido (BP), pelo Sr. Américo Fernandes (DHL) e pelo Dr. João Carvalho (Delta Cafés).

Agradeço igualmente a paciência e ajuda dos colaboradores da Escola de MBAs da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, que sempre se mostraram disponíveis para satisfazer os pedidos de bibliografia e de outros meios para a realização deste estudo.

Por fim, um agradecimento muito especial à Carla.

## Resumo

A presente investigação pretende avaliar os objectivos da comunicação empresarial sobre responsabilidade social e identificar os traços comuns da linguagem utilizada. Utilizando os sítios de *internet* como fontes de dados, procurou-se estabelecer um mapa conceptual desta comunicação que permitisse identificar os objectivos que lhe estão subjacentes.

Para a investigação foi seguido o método preceituado pela Grounded Theory sobre as declarações relativas a responsabilidade social das empresas recolhidas nos sítios de *internet* das 10 empresas consideradas como melhores em termos de responsabilidade social e das 10 maiores empresas a actuar em Portugal.

Os resultados obtidos permitem relevar o papel único da *internet* como espaço-fronteira entre a empresa e o seu meio envolvente, um espaço de confirmação para os *stakeholders* internos e de legitimação perante os *stakeholders* externos.

A comunicação estabelecida através da *internet* tem como principal objectivo a construção de uma identidade organizacional que possibilite a sobrevivência no longo-prazo, organizando as empresas esta comunicação por *stakeholder* e dando prioridade àqueles que maior impacto têm na sua acção.

**Palavras-chave:** responsabilidade social, ética, identidade, imagem-objectivo, *internet*, espaço-atrímio, tomada de posição, *stakeholder*

## **Abstract**

The present investigation aims at devising the objectives ingrained within the communication of corporate social responsibility (CSR) efforts. Furthermore, it intends to identify common language traits in relevant statements. Using internet sites of companies established in Portugal as data sources, one sought to construct a conceptual map that allowed the identification of the communication's underlying objectives.

Data, in the form of CSR statements, was collected from the internet sites of both the top 10 firms in terms of revenues and the top 10 firms in terms of CSR. Analysis of the websites followed the tenets of grounded theory and qualitative content analysis.

The results of this study reveal internet websites' unique role as a mediator between the company and the surrounding reality in which it operates. The website is presented as an "atrium" where internal stakeholders can reassure their feelings about the company while the company legitimates itself to external stakeholders.

The main objective ingrained in company's internet website communication is to build an organisational identity that contributes to the long-term survival of the firm. Statements are organised by stakeholder, which get as much attention as the impact each can impose on the organisation.

**Key words:** corporate social responsibility, ethics, identity, target image, internet, "atrium", stance, stakeholder

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
1.1. OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO	3
1.2. MÉTODO E ESTRUTURA DA TESE	3
<b>2. AS RAÍZES FILOSÓFICAS DA ÉTICA</b>	<b>5</b>
2.1. AS RAÍZES HELÉNICAS	5
2.1.1. O HOMEM E A VIRTUDE – A VISÃO PLATÓNICA DE SÓCRATES E ELE PRÓPRIO	5
2.1.2. ÉTICA A NICOMACO OU A ÉTICA ARISTOTÉLICA	9
2.1.3. OS EXTREMOS DA AVALIAÇÃO MORAL DO HOMEM – EPICURISMO E ESTOICISMO	13
2.2. A ÉTICA JUDAICO-CRISTÃ	15
2.2.1. ARISTÓTELES CRISTIANIZADO – AS PROPOSTAS DE S. TOMÁS DE AQUINO	15
2.2.2. A ÉTICA DO BEM NA PROCURA DE DEUS – AS REFLEXÕES DE SANTO AGOSTINHO	16
2.3. AS CORRENTES MODERNAS	18
2.3.1. O LEVIATHAN DE THOMAS HOBBS	18
2.3.2. UTILITARISMO E HUMANIDADE – UM SISTEMA MORAL PROPOSTO POR DAVID HUME	22
2.3.3. DEONTOLOGIA CLÁSSICA DE KANT	25
2.3.4. O REFORÇO DO UTILITARISMO – POR JEREMY BENTHAM E JOHN STUART MILL	29
2.3.5. O QUASI-EXISTENCIALISMO DE KIERKEGAARD E NIETZSCHE	32
2.4. AS DISCUSSÕES ACTUAIS	36
2.4.1. AS REFLEXÕES ADAPTADAS	36
2.4.2. A NATUREZA DA MORAL	39
2.4.3. A ÉTICA APLICADA	40
<b>3. A ÉTICA EMPRESARIAL</b>	<b>43</b>
3.1. ÉTICA E EMPRESAS	43
3.1.1. A TRADUÇÃO PRÁTICA DA TEORIA DA ÉTICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	43
3.1.2. A ÉTICA NO CONTEXTO EMPRESARIAL	46
3.1.3. O GESTOR COMO AGENTE DA ÉTICA	48
3.1.4. RELATIVISMO ÉTICO - A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA ÉTICA EMPRESARIAL	54
3.1.5. A PRÁTICA DA ÉTICA NOS NEGÓCIOS – OS ASSUNTOS EM DEBATE	66
3.2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	76
3.2.1. A VISÃO DE FRIEDMAN: A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS É FAZER LUCROS	77
3.2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL – OS TEMAS EM DEBATE	79
3.2.3. CASOS CONCRETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – ALGUNS EXEMPLOS	87
3.2.4. O CASO PORTUGUÊS – EXEMPLOS DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	92
<b>4. O MÉTODO</b>	<b>98</b>
4.1. <i>GROUNDED THEORY</i>	99
4.1.1. DEFINIÇÃO DO MÉTODO	99
4.1.2. <i>GROUNDED THEORY</i> E A PRESENTE INVESTIGAÇÃO	100
4.2. MÉTODO	101
4.2.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	101
4.2.2. SELECÇÃO DAS EMPRESAS A ANALISAR	102

4.2.3.	CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS DADOS	104
4.2.4.	TRATAMENTO DOS DADOS	105
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>111</b>
<b>5.1.</b>	<b>ALGUMAS OBSERVAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS E OS SÍTIOS DA <i>INTERNET</i></b>	<b>112</b>
5.1.1.	A RELEVÂNCIA DA <i>INTERNET</i>	112
5.1.2.	BREVE ANÁLISE QUANTITATIVA	114
5.1.3.	AS EMPRESAS	120
<b>5.2.</b>	<b>COMENTÁRIOS SOBRE AS DECLARAÇÕES CONTIDAS NOS SÍTIOS DE <i>INTERNET</i></b>	<b>124</b>
5.2.1.	UM COMENTÁRIO GENÉRICO	124
5.2.2.	UMA COMUNICAÇÃO ÀS PARTES INTERESSADAS	131
5.2.3.	<i>STAKEHOLDERS</i> ENGLOBADOS	135
5.2.4.	A EMPRESA	138
5.2.5.	OS CLIENTES	145
5.2.6.	OS EMPREGADOS	150
5.2.7.	OS FORNECEDORES	157
5.2.8.	A SOCIEDADE	162
5.2.9.	O ESTADO E OS ORGANISMOS TRANSNACIONAIS	171
5.2.10.	A CONCORRÊNCIA	173
<b>6.</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	<b>176</b>
<b>6.1.</b>	<b>O VALOR DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>176</b>
<b>6.2.</b>	<b>O PAPEL DA <i>INTERNET</i></b>	<b>181</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>188</b>
<b>7.1.</b>	<b>BREVE RESUMO</b>	<b>188</b>
<b>7.2.</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>188</b>
<b>7.3.</b>	<b>CONTRIBUTO PARA A LITERATURA</b>	<b>192</b>
<b>7.4.</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>	<b>193</b>
<b>7.5.</b>	<b>FUTURAS INVESTIGAÇÕES</b>	<b>193</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>195</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>200</b>

## **1. Introdução**

### **1.1. Objectivo da investigação**

Enquadradas num contexto de paradigmas em permanente alteração, as empresas necessitam de se adaptar às novas exigências que a manutenção de uma posição competitiva vantajosa implica. A responsabilidade social surge como um desses novos paradigmas, pelo que as empresas estão a interiorizar novos procedimentos que a comportem.

A comunicação das empresas é um instrumento para a construção da sua identidade, permitindo criar uma imagem da empresa junto dos seus *stakeholders* (Hatch e Schultz, 2001) que poderá condicionar o seu sucesso no ambiente competitivo.

A *internet* tem vindo a ganhar uma importância crescente como meio de comunicação das empresas dados os seus custos e flexibilidade. Ao mesmo tempo, a sua acessibilidade implica a perda de controlo sobre a definição dos receptores das mensagens das empresas.

A informação veiculada pela *internet* revela o que a empresa pretende tornar público junto da sua envolvente externa, sendo a forma como o faz e o seu conteúdo reveladores da sua atitude perante o objecto da comunicação.

Assim, a análise da forma e dos conteúdos das mensagens relativas a responsabilidade social contidas nos sítios de *internet* de um conjunto de empresas a operar em Portugal permite avaliar a atitude que as empresas desejam revelar sobre este tema.

O objectivo da investigação consiste, com base nessa avaliação, em determinar quais as intenções da comunicação assim como qual o papel da *internet* nesse processo.

### **1.2. Método e estrutura da tese**

Estando a presente investigação relacionada com os temas da ética e da responsabilidade social, dedicam-se os dois primeiros capítulos depois desta introdução à exposição teórica destes conceitos. No segundo capítulo apresentam-se as principais correntes da ética desde

a Grécia Antiga até à actualidade, o que permite enquadrar a discussão posterior nos seus fundamentos teóricos.

O terceiro capítulo é dedicado à ética empresarial e à responsabilidade social das empresas. Este capítulo, sustentado pelo enquadramento filosófico anterior, servirá de base teórica à investigação, permitindo estabelecer a ponte entre as conclusões emergentes dos dados analisados e os conceitos teóricos existentes nesta área.

O quarto capítulo é dedicado à explanação do método de recolha e análise de dados, assim como de construção das conclusões. O método utilizado é o preceituado pela *Grounded Theory*, tendo-se procedido à recolha e análise das declarações relativas a responsabilidade social contidas nos sítios das empresas constantes em duas listas de referência e seriação empresarial.

O quinto capítulo detalha os resultados da investigação, estabelecendo a ponte com o quadro teórico já definido. Dado o preceituado no método utilizado, este capítulo explora igualmente a literatura que se relaciona com as conclusões emergentes. É feita primeiro uma análise quantitativa breve dos sítios de *internet*, seguindo-se então a análise qualitativa resultante da aplicação da *Grounded Theory* aos dados recolhidos.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões emergentes da análise dos dados, os contributos para a literatura e as linhas de investigação futura que são abertas pelas presente investigação.



## **2. As Raízes Filosóficas da Ética**

Os comportamentos éticos hoje observados, quer a nível individual como organizacional, são fruto do evoluir do Homem e da sociedade ao longo das épocas. Desde os primórdios da organização social que os indivíduos têm necessidade de estabelecer regras e procedimentos que facilitem a sua convivência com os outros. A complexidade crescente das suas relações tem forçosamente vindo a ser acompanhada por igual tendência observada ao nível das regras de conduta, dos conceitos de bem e de mal e da noção do comportamento social correcto.

No presente capítulo serão analisados os principais contributos filosóficos para a explicação e justificação desses comportamentos. Organizada de forma cronológica, cada uma das diferentes secções cobre uma tendência de pensamento onde será fácil detectar a influência do paradigma social vigente na época em que foram elaborados, o que acaba por legitimar a sua agregação. Contudo, nota-se igualmente que o pensamento sobre a ética num determinado momento é suportado pelas reflexões que lhe são anteriores, denotando a centralidade do Homem como objecto primeiro da ética e a persistência de uma memória comum partilhada pela humanidade. É, então, possível referir que o presente ético, na sua dupla vertente indivíduo/organização, é também explicado pelas reflexões sobre a ética que se iniciaram com Sócrates e outros gregos, que continuaram com os primeiros filósofos cristãos, que ampliaram o seu objecto para incluir a sociedade como um todo nos séculos XVI e XVII e que por fim se centraram novamente no indivíduo – embora agora como agente social – nos séculos XIX e XX.

### **2.1. As raízes helénicas**

#### **2.1.1. O HOMEM E A VIRTUDE – A VISÃO PLATÓNICA DE SÓCRATES E ELE PRÓPRIO**

Ao investigar os princípios da ética, somos conduzidos à Grécia antiga e a Sócrates (469 – 399 a.C.), trazido até hoje pelos *Diálogos* de Platão. Sócrates foi o primeiro filósofo a debruçar-se sobre os problemas do Bem e do Belo, defendendo nos seus discursos públicos

que estes são, aliás, os únicos temas que poderão conduzir à criação de inimizades entre os homens.

Assim, o fim último do Homem seria viver bem e ser feliz, ou melhor, viver no Bem. Para o conseguir, mais do que uma preocupação com o bem-estar físico, cada indivíduo deveria ser orientado para o bem-estar da “alma”, alimentada pela vivência na virtude. Estamos perante uma ética pessoal, dirigida à procura do bem como fundamento da própria existência: o desejo máximo de todo o homem é ser feliz; como tal, toda a acção deverá conduzir a esse estado. Concretamente, as acções éticas são as que permitem atingir as virtudes<sup>1</sup>, qualidades pessoais boas em si próprias e determinantes do grau de bondade existente em todas as outras realidades.

O *outro* só é incluído nesta ética socrática de forma indirecta, como sujeito passivo da acção de cada um: como o Homem é compelido ao Bem, apenas este é praticado. De igual forma, o que é válido para um homem é válido para todos os homens, sendo forçoso que todos os homens pratiquem o Bem. Neste contexto, se todos os homens praticam o Bem e as suas acções se dirigem para além de si próprios (logo, também para os outros), todos os homens são simultaneamente agentes activos e passivos das acções *boas* que são praticadas. Note-se que esta inclusão não se faz intencionalmente, mas antes resulta da acção do indivíduo na procura da sua felicidade própria<sup>2</sup>.

A ética socrática é igualmente uma ética que conduz à acção, pois está sustentada na análise diferencial entre o comportamento desejado e o comportamento verificado. Ao colocar um procedimento ou uma vida ao escrutínio do processo de *elenchus*<sup>3</sup>, procura-se

---

<sup>1</sup> Estas são, entre outras, o auto-controlo, a coragem, a piedade e a sabedoria.

<sup>2</sup> Confrontado com a realidade da prática de acções que não conduzem às virtudes enunciadas, Sócrates defende que um indivíduo só pratica o mal por ignorância e em estado de inconsciência. De facto, ao praticar o mal, o maior prejudicado será o seu agente, uma vez que descuida a própria alma.

<sup>3</sup> Processo de perguntas sucessivas, um escrutínio dos argumentos racionais, dirigida por Sócrates aos seus interlocutores, onde este parte sempre do ponto de ignorância máxima, com o objectivo de demonstrar falhas de raciocínio que colocavam em causa os fundamentos das certezas que lhe eram apresentadas. As perguntas e respostas estariam sustentadas não em conceitos teóricos mas na forma como cada interlocutor realmente conduzia a sua vida.

verificar a sua consistência moral. Quando os resultados são negativos, ou seja, algum aspecto contraditório é identificado, então é dada uma pista ao indivíduo para que este possa reencaminhar a sua vida para o estado de consistência global no Bem.

O pensamento ético de Sócrates foi registado por Platão na primeira fase da sua escrita, a chamada *fase socrática*. Não será, então, de estranhar que os seus pensamentos se confundam, sendo difícil separar o que seria genuíno pensamento de Sócrates do pensamento de Platão. É nesta fase que a ética é vista como no âmbito do puramente humano e particular, baseada na busca das virtudes, único propósito da conduta do indivíduo e meio exclusivo para alcançar a felicidade.

Contudo, nota-se uma evolução desta linha de pensamento no período intermédio, a chamada *fase das formas*. Este é caracterizado pela procura da verdadeira natureza de todas as coisas, conduzindo à busca incessante da própria “natureza do Bem”. A inclusão desta componente metafísica marca o primeiro distanciamento do pensamento puramente socrático: a vertente prática que substancia o comportamento ético é agora substituída por uma motivação alcandorada na justificação última de cada coisa. Assim, o homem é compelido a perseguir continuamente a felicidade, o Bem, embora as suas imperfeições lhe permitam apenas *conhecer* o bem, sem nunca o atingir de forma permanente (cf. *Phaedrus*).

---

Este processo poderia adquirir dois contornos perfeitamente opostos, consoante o contexto em que se desenrolasse a discussão, o que dependia da qualidade do interlocutor:

- Se o interlocutor era apresentado como um sábio ou profundo conhecedor em uma determinada matéria, então Sócrates, partindo de uma posição de ignorância que tentava ser elucidada pelo conhecimento do seu interlocutor, acabaria por demonstrar que a pretensa sabedoria do outro apresentava diversas inconsistências e falhas que poderiam questionar a sua autoridade no assunto;
- Se, pelo contrário, o interlocutor admitia ele próprio a sua ignorância sobre o assunto (geralmente os seus discípulos), então assistia-se a um processo de ensinamento passivo, por via do que “sobrava” das questões e da forma como eram colocadas. Aqui, o interlocutor funcionava como meio para Sócrates levantar as suas questões práticas e assim conduzir a discussão.

O resultado final pretendia-se que fosse uma alteração não só da forma de pensar mas sobretudo da forma de agir, já que os assuntos em discussão eram sempre de teor eminentemente prático, sobre a forma de conduzir a vida perante situações concretas em que mais do que uma hipótese seria possível.

A definição concreta do Bem, assim como uma taxonomia dos *bens* caracterizou esta fase de Platão. Com este esforço, o filósofo procurava não só discernir os diferentes tipos de almas, criando uma tipologia de discursos que melhor se adequariam a facilitar o seu acesso ao Bem, como também definir concretamente qual era este Bem para o qual se procurava orientar a alma. Mas o que é então o *Bem*, para Platão? No *Livro V da República*, o Bem é descrito não só como a razão de existir de todos os objectos do conhecimento mas também do próprio conhecimento que os homens têm desses objectos. O *Bem* é apresentado como a fonte explicativa da natureza de todas as coisas que partilham da capacidade de produzir o próprio *Bem*, por sua vez determinado pelo uso que se faz de cada uma dessas coisas.

No período tardio, a dimensão metafísica dá lugar a uma clara abertura à dimensão da ordem cósmica, na busca da natureza das coisas e do estabelecimento de um princípio unitário de *Bem* e *bondade*. Esta ordem cósmica resulta da “justa medida<sup>1</sup>”, da “proporção” e do “meio-termo”, emanando destas grandezas a alma-mundo, sob a qual será modelada a alma humana, com aquela partilhando os ingredientes e a estrutura. Esta partilha, embora incompleta<sup>2</sup>, permite ao Homem compreender as estruturas correspondentes em outras entidades, ou seja, ter acesso ao que é *Bom*.

Saliente-se a evolução do pensamento platónico, de uma ética idealista com base em Sócrates para uma preocupação com a justificação metafísica da ética para, finalmente, uma concepção concreta e objectiva do comportamento ético como base do bem humano, na sua origem encontrando-se a acção exacta, científica, das medidas e proporções para a constituição final dos elementos da alma do homem e, em consequência, do seu carácter.

---

<sup>1</sup> Veja-se a definição de *Justa Medida* apresentada por Bento Silva Santos (2001): “... esta justa medida é algo objectivo e plenamente determinado na ordem de valores. A justa medida é o bem próprio de cada essência, e a justa medida para o homem consiste em realizar em todas as suas acções o bem que lhe corresponde por sua essência”

<sup>2</sup> Para Platão, a alma era composta de três parcelas: ser; semelhança e diferença. As parcelas eram compostas, por sua vez, por partes alteráveis e não alteráveis; estas com responsabilidade de identificar os objectos físicos e as Formas, respectivamente. Os ingredientes da alma humana são um sub-conjunto dos da alma-mundo, apenas os suficientes para identificar e distinguir objectos, para perceber as relações numéricas e as estruturas harmónicas e para desenvolver movimentos coordenados.

### 2.1.2. ÉTICA A NICOMACO OU A ÉTICA ARISTOTÉLICA<sup>1</sup>

Aristóteles pode ser apontado como um dos pilares fundamentais do pensamento clássico da ética. As suas reflexões são centradas na pessoa e no comportamento que esta deve apresentar para se aproximar do seu principal objecto de desejo: a felicidade. Contudo, esta felicidade não é estritamente individual mas também um veículo para a melhoria do bem-estar geral da sociedade<sup>2</sup>, por via da tomada a cargo do seu governo pelos que mais próximos estarão desse estado<sup>3</sup>.

Importa então perceber o que é a *felicidade* para Aristóteles, já que é este conceito que deverá orientar as acções dos homens. Todas as acções têm um objectivo em si, que será atingido mediante a utilização de diversos meios. Esses objectivos servem depois como base para atingir objectivos superiores e assim sucessivamente. O último destes, nesta série de desejos, é a *felicidade*<sup>4</sup>. Este é um estado desejado por si, que não pretende nem é meio para alcançar nada mais, é o fim último do Homem. Como todos os objectivos que se propõem ao Homem, o da felicidade também terá de utilizar meios para ser alcançado. E esses meios são as virtudes, que poderão ser morais (atingidas através da acção, dos hábitos<sup>5</sup> da vontade) ou contemplativas (atingidas através da aprendizagem, da doutrina, do *entendimento*)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Esta secção é integralmente baseada na tradução para castelhano do original grego Aristóteles, *Ética a Nicomaco*. Em 2004 surgiu uma versão portuguesa da mesma obra (Ed. Quetzal), traduzida por António C. Caeiro.

<sup>2</sup> Ou da *República*, como eram designadas na altura as sociedades politicamente organizadas.

<sup>3</sup> Compare-se com a aproximação socrático-platónica, onde a sociedade era considerada quase como um efeito secundário da acção do homem.

<sup>4</sup> Cf. Aristóteles, *Ética a Nicomaco*, Cap. VII, Livro I

<sup>5</sup> Aristóteles conclui serem as virtudes fruto do hábito já que, para o filósofo, a alma apenas tem três géneros de coisas: os afectos, as faculdades e os hábitos. Sendo os afectos tudo aquilo que está relacionado com tristeza ou alegria e faculdades aquilo que permite ao homem ter afectos, e não sendo as virtudes nem afectos nem faculdades, resta que terão de ser hábitos (cf. Livro II, Cap. V, *opus cit.*).

<sup>6</sup> Compare-se mais uma vez com a aproximação socrático-platónica.

Partindo deste ponto de apoio, Aristóteles irá propor uma série de comportamentos virtuosos – a que oporá constantemente dois extremos<sup>1</sup>, um por excesso e outro por defeito – os quais permitirão ao Homem alcançar o seu maior desejo<sup>2</sup>, a felicidade, desde que exercite a sua alma nesses mesmos comportamentos sempre e até ao fim da sua vida<sup>3</sup> e exclua da sua acção os opostos a essas mesmas virtudes, caminhando assim para o seu próprio aperfeiçoamento, enfim, que aja na *razão-recta*<sup>4</sup>. Estes comportamentos são de aceitação voluntária: o *livre-arbitrio* conferido ao Homem. Assim, este tem capacidade e liberdade para escolher e decidir quais os actos que pretende praticar, dirigindo a sua vontade conforme o seu desejo. É o resultado conjunto da sua vontade, das suas escolhas e dos actos daí decorrentes que definirá o virtuosismo de um indivíduo<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> É interessante verificar como Aristóteles aborda a questão das virtudes e dos comportamentos que lhe poderão estar relacionados. Assim, o filósofo identifica para qualquer comportamento/estado dois extremos, o que o coloca automaticamente entre esses dois pontos, a mediania. Assim, a coragem é o ponto óptimo – mediano – entre o temor e o atrevimento; a magnanimidade é o ponto óptimo entre a imodéstia e o abatimento e assim sucessivamente.

Aristóteles demora-se em extenso detalhe em alguns dos comportamentos relevantes à época, aplicando sempre este mesmo método e concluindo que, na impossibilidade de um indivíduo estar sempre no ponto mediano, então deverá procurar encontrar-se no extremo menos distante à mediania (cf. em especial os Livros II, Cap. VIII e Livro III da obra citada).

<sup>2</sup> Aristóteles conclui, no Livro X, Cap. VII, da sua *Ética a Nicomaco*, ser a felicidade maior a contemplação e consideração das coisas. Esta faz-se utilizando o *entendimento*, a parte de maior partilha do Homem com o divino, e é também a que menores necessidades externas comporta. Note-se a raiz aristotélica do pensamento cristão nesta aproximação. Aliás, se se proceder ao exercício de substituir o conceito de *coisas* pelo de Deus, rapidamente se poderá concluir que muito do que veio a ser a doutrina cristã já tinha sido, de alguma forma, pensado por Aristóteles.

<sup>3</sup> Embora, como já foi visto em anterior nota, Aristóteles defenda ser a contemplação o melhor caminho para a felicidade, não nega a necessidade de bens materiais que refere, aliás, como essenciais para a prossecução desse objectivo maior. O filósofo dedica mesmo um capítulo do seu livro a este tema (cf. Aristóteles, *Ética a Nicomaco*, Livro I, Cap. IX).

<sup>4</sup> O termo *razão recta* é muitas vezes utilizado por Aristóteles e consiste naquela que endereça as coisas ao fim perfeito. As acções conformes com a *razão recta* são aquelas que orientam o sujeito ao seu fim pretendido, ou seja, à felicidade. Assim, o filósofo muitas vezes compara este termo com uma vida vivida segundo a virtude ou na procura da felicidade.

<sup>5</sup> Aristóteles reconhece que nem todos os actos são voluntários e admite que existem actos forçados ou, pelo menos, resultantes de uma vontade fraca. Mas nestas situações a avaliação deverá ser feita fora do âmbito da análise da virtude, pois a virtude é, por definição, um acto de vontade.

Aliás, a acção virtuosa terá de ser conscientemente escolhida, objecto de escolha activa, caso contrário não passa de imitação ou de fingimento (cf. Livro III, Cap. VII, *opus cit.*).

No Quadro 2.1 estão referenciadas as virtudes morais salientadas por Aristóteles em *Ética a Nicomaco*, assim como cada um dos seus dois opostos e o respectivo capítulo onde poderá ser encontrada a sua análise detalhada:

**Quadro 2.1: Virtudes morais apontadas por Aristóteles em *Ética a Nicomaco***

<b>Virtude</b>	<b>Excesso</b>	<b>Defeito</b>	<b>Capítulo</b>
• Coragem	• Atrevimento	• Temor	Livro III – Cap. VI e segs.
• Temperança	• Dissolução	• “faltos no tomar e gozar de prazeres” *	Livro III – Cap. X e segs.
• Liberalidade	• Prodigalidade	• Escassez	Livro IV – Cap. I
• Generosidade	• Ignorância do que é perfeito	• Vileza	Livro IV – Cap. II
• Magnanimidade	• Imodéstia	• Abatimento	Livro IV – Cap. III
• Desejo de Honra	• Ambição	• “depreciador de honra” *	Livro IV – Cap. IV
• Mansidão	• Colérico	• Simples	Livro IV – Cap. V
• Verdade	• Fanfarronice	• Dissimulação	Livro IV – Cap. VII
• Graciosidade	• Galantear	• Grosseria	Livro IV – Cap. VIII
• Amizade	• Lisonja	• “sem afectos nem amizades” *	Livros VIII e IX

\* Conforme a expressão original.

A justiça aparece de uma forma central no pensamento ético de Aristóteles. Esta virtude é apontada mesmo como a mais necessária para a conservação da sociedade, pois compreende não só as relações entre os homens como também as outras virtudes. As leis, emanação da justiça, orientam naturalmente as coisas para o bem, no caminho das virtudes, já que quem as cria, se for valoroso, só pode criar regras justas e boas. O filósofo alerta para o facto de a própria lei obrigar às obras virtuosas, condenando os comportamentos que também são condenados pela moralidade<sup>1</sup>.

A justiça refém da moral – a justiça universal – é uma justiça superior, uma virtude orientada para o bem alheio, pois regula a relação entre o *eu* e o *outro*, colocando o enfoque

<sup>1</sup> Este aspecto não é verdade apenas no tempo de Aristóteles; ainda hoje parece existir uma preocupação moral no momento de criação das leis, talvez não tanto nos aspectos mais salientados pelo filósofo grego (pelo menos no mundo ocidental) mas em outros onde a esfera do privado não é tão invadida. Vejam-se os casos das leis fiscais e de redistribuição de rendimentos ou todas as leis onde se relevam os aspectos de justiça social.

neste último. O homem justo é o homem virtuoso, sendo o vicioso intrinsecamente injusto, pois tem na sua atitude a capacidade de se prejudicar a si próprio e aos outros.

Contudo, Aristóteles também se refere àquilo que apelida de justiça particular<sup>1</sup>. Esta é a parte da anterior que se refere a casos e factos concretos, como a honra, o dinheiro e *outras coisas*<sup>2</sup> e está dividida entre *justiça distributiva ou de repartição* e *justiça dos contratos*. A primeira trata, conforme é indicado pelo seu nome, da distribuição de bens<sup>3</sup> pelos cidadãos de um mesmo agrupamento social enquanto que a segunda trata especificamente dos contratos particulares realizados entre duas partes. Esta distinção é importante já cada parcela irá contribuir de forma diferente para o objectivo último da felicidade, o fim e justificação da existência das virtudes. Assim, e à luz da justiça distributiva, Aristóteles defende uma retribuição maior, por parte da sociedade, àqueles que maior número de bens que a esta fazem falta possuam<sup>4</sup>, isto é, a noção deste tipo de justiça permite seleccionar os mais aptos a governarem a sociedade e, desta forma, a ajudar todos os homens no caminho da virtude, logo, da felicidade. Já a justiça dos contratos agiliza o governo da sociedade que, prevendo diversos casos nas relações entre cidadãos, pode ser completamente baseado nas leis, obviando por esta via os eventuais abusos de poder dos governantes.

A proposta ética de Aristóteles é a do caminho virtuoso como meio para atingir a felicidade. A virtude é justificada já não como bem em si mas como caminho para atingir um bem maior, o *maior bem*. Aristóteles refere que o bem de um só homem é importante, mas mais importante ainda é o bem de toda a sociedade, pelo que a sua ética também pode ser

---

<sup>1</sup> Cf. Aristóteles, *Ética a Nicomaco*, Livro V, Cap. II.

<sup>2</sup> No original com esta expressão, Cf. Aristóteles, *Ética a Nicomaco*, Livro V, Cap. II.

<sup>3</sup> Entenda-se por bens tanto os bens materiais como bens incorpóreos como honras, cargos ou benesses. A distribuição refere-se “a todas as coisas que os, em vivendo numa mesma cidade, repartem” (Cf. Aristóteles, *Ética a Nicomaco*, Livro V, Cap. II).

<sup>4</sup> Isto não é mais do que a defesa da meritocracia, tendo por mérito o cumprimento das virtudes como definidas pelo filósofo.



percebida como uma ética social<sup>1</sup>, uma proposta para uma vida melhor em sociedade. Desta base filosófica partem os filósofos cristãos como S. Tomás de Aquino ou Santo Agostinho, acrescentando-lhe uma dimensão cristã.

### 2.1.3. OS EXTREMOS DA AVALIAÇÃO MORAL DO HOMEM – EPICURISMO E ESTOICISMO

A marcar uma viragem no pensamento filosófico, o período helénico<sup>2</sup> assiste ao aparecimento de diversas correntes de entendimento da ética, de onde se destacam o epicurismo e o estoicismo. Estes são dois movimentos opostos que, contudo, partilham a mesma natureza pragmatista radicada na necessidade de exploração de temas como a ciência e a técnica, a filosofia moral mas também a própria prática moral.

A visão epicurista, reflectindo algo do espírito helénico da época, é fundamentalmente materialista e hedonista. A *sua* felicidade é a que é baseada no prazer concreto do corpo, através da satisfação de necessidades tais que permitam o *equilíbrio saudável* do indivíduo. Não se trata, pois, da justificação de todo o prazer, mas tão só daquele que permite o equilíbrio com o próprio e deste com a natureza: os prazeres naturais e necessários<sup>3</sup>. Assim, o *bem* é entendido como a tradução de toda a acção que concorre para um estado de

---

<sup>1</sup> Como será visto em filósofos posteriores, a visão da ética como fenómeno social é radicalmente diferente neste período. Aqui, parte-se do homem para a sociedade, aquele é visto como o agente fundamental e é a sua associação que, venturosamente, implica a existência de uma sociedade. Mais à frente, a aproximação é feita do ponto de vista da sociedade, partindo-se desta para o indivíduo, tomado quase como sujeito passivo (e inexpressivo) do fenómeno social (ao que se excluem os existencialistas, aliás que se justificam mesmo como contraponto ao que consideram o exagerado apagamento do homem-indivíduo nas aproximações ao estudo do comportamento do Homem).

<sup>2</sup> Período pós-aristotélico, onde se verifica a expansão da cultura grega a todo o mundo civilizado, ao mesmo tempo que, no campo da filosofia se procede a uma pragmatização dos seus temas através do abandono da especulação pura (vincadamente socrática e platónica) e a sua substituição pelo estudo de ciências específicas como a física, a astronomia, a medicina ou a matemática.

<sup>3</sup> Os prazeres são divididos em três categorias:

- naturais e necessários: comer ou beber;
- naturais e não necessários: comer de mais ou beber de mais;
- não naturais e não necessários: poder, riqueza

A corrente epicurista defende apenas a busca do primeiro tipo de prazeres, já que os segundos acabam por provocar a dor enquanto os terceiros implicam não só a dor como a instabilidade permanente do ser.

felicidade fundamentada na moderação dos prazeres, na procura do meio justo e na exclusão dos excessos.

Por sua vez, a *paz da alma* é obtida através de um processo de libertação do homem em relação a medos e desejos baseado na supressão de crenças e superstições, julgadas como prejudiciais. Neste estado de paz e felicidade, conseguido pelo equilíbrio saudável decorrente das *acções boas* e fundamentado na sua *paz de alma*, o epicurista conseguiria viver uma vida tranquila e prazenteira mesmo no meio das tempestades que agitariam o mundo. Para os epicuristas, o homem é o artesão do seu próprio bem estar, logo o motor da sua própria ética.

Já o pensamento estóico encontra na virtude<sup>1</sup> – quer por ela própria, na fase inicial, quer como meio para alcançar outros bens, nas fases seguintes do estóicismo – o bem supremo. O acto *bom* é aquele que permite atingir um estado de felicidade caracterizado pela libertação de toda a perturbação, pela tranquilidade da alma, pela independência interior. Por oposição, o *mal* é o vício, traduzido em acto irracional que afasta o homem do seu próprio bem. Todos os outros actos são indiferentes, apenas ganhando a classificação de *bons* ou *maus* consoante estejam associados à virtude ou ao vício.

Note-se que esta classificação conduz à indiferença ou à renúncia de tudo quanto não seja a própria virtude ou a sabedoria que leva a essa virtude. O estóico é então um homem preocupado com a busca da serenidade e paz, os bens da sua alma<sup>2</sup>. O racionalismo com que opta entre as diferentes alternativas, seleccionando as que levam à virtude, que é a conservação de uma natureza universal de que o próprio homem faz parte, explica o estado de resignação do estóico. De notar que esta não é uma resignação negativa. Pelo contrário,

---

<sup>1</sup> Zenão, fundador do pensamento estóico, chamava à virtude basilar *prudência* (*phrónesis*). Todas as outras virtudes não seriam mais do que combinações de actos com esta virtude central.

<sup>2</sup> Contudo, esta postura não leva à inacção, como facilmente se poderia entender. Pelo contrário, a moral estóica diz-se uma moral de acção, fundamental, no entendimento de alguns, para o próprio desenvolvimento de uma carreira pública. A ligação entre a patente indiferença por tudo o que não conduza à virtude e a defesa da acção está, como se verá, na elaboração de um conjunto de acções que se aplicam a todos os homens e se referem aos estados intermédios entre o bem e o vício.

implica uma análise racional sobre o alinhamento da acção com a realidade do mundo *como é*, estando as escolhas de acordo com o *destino*, reflexo da acção conjunta da *natureza*, da *razão* e de *Deus*.

Em paralelo com este radicalismo pela resignação e indiferença a tudo o que não conduza à virtude, os estóicos resolveram o problema fundamental de todas as acções intermédias optando, desde que em conformidade com o destino, pelas mais favoráveis à salvaguarda da vida dos indivíduos. Assim, entre duas acções que não estejam ligadas nem ao bem nem ao mal, dever-se-á optar por aquela que parecer mais favorável ao sujeito. Repare-se que nasce assim uma moral paralela, de segunda ordem, que estipula quais as acções que deverão ser tomadas já não ao nível da perfeição (reservada aos sábios), mas já para o homem comum. Contudo, esta moral é contingencial, pois está ligada ao sujeito que a pratica, ao seu bem-estar e à situação em que é praticada.

## **2.2. A ética judaico-cristã**

### **2.2.1. ARISTÓTELES CRISTIANIZADO – AS PROPOSTAS DE S. TOMÁS DE AQUINO**

À tradição ética de Aristóteles, S. Tomás de Aquino vem acrescentar a dimensão cristã. Agora, a felicidade terrena – atingida seguindo o rumo aristotélico - já não é suficiente, pois a verdadeira felicidade é o conhecimento de Deus. A virtude deixa de ser o mais importante, no que é substituída pelo amor, apresentado como o caminho para a felicidade.

Esta nova dimensão traz consigo uma nova taxonomia de acções: são boas as acções que aproximam o indivíduo de Deus, sendo más, por contraste, todas as que o afastam. No seu conjunto, as virtudes intelectuais, as virtudes morais e as novas virtudes teológicas conferem ao homem a possibilidade de viver correctamente, permitindo-lhe atingir o objectivo último de “ver a Deus”. À prática e exercício do conhecimento, à justiça e perseverança, S. Tomás de Aquino acrescenta a fé, a esperança e a caridade (ou *amor*<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Estes três valores já são referidos na Carta de S. Paulo aos Coríntios. Na sua versão grega é utilizada a palavra *agape*, que tanto pode ser traduzida para *amor* como para *caridade*. A utilização do termo neste contexto não deve, pois, ser confundida com o uso corrente da palavra em português.

Os efeitos práticos desta abertura cristã fazem-se notar logo ao nível do próprio valor da vida humana: o homem como resultado da encarnação do Verbo, como emanção da vontade divina concreta, feito à sua imagem e semelhança, partilha desde logo da mesma substância do Divino. Como tal, a sua dignidade, a dignidade da vida humana, nunca poderá ser posta em causa.

De igual relevância é a introdução de valores como a fé ou a esperança no comportamento ético, quer pela alteração do plano em que se verificam as acções quer pelo desfasamento temporal que está implícito. De facto, já não se está no plano de acção da existência concreta (mesmo com a presença da alma), mas no plano do divino. Neste estão definidas as acções boas, que deverão ser seguidas porque foram definidas por Deus (e já não pelo esforço da razão do Homem) e comunicadas por Cristo aos homens (a fé<sup>1</sup>). Ao realizar essas acções, o indivíduo será recompensado – depois – com a vida eterna, mais uma vez no diferente plano do divino (a esperança). Ou seja, o comportamento bom conduz não só à perfeição do indivíduo na sua dimensão terrena como lhe confere o direito a partilhar com Deus uma vida eterna. A ética deixa de estar justificada na simples vontade do Homem, antes é fruto do seu raciocínio como manifestação da acção e da vontade de Deus, o verdadeiro princípio de todas as coisas<sup>2</sup>.

#### 2.2.2. A ÉTICA DO BEM NA PROCURA DE DEUS – AS REFLEXÕES DE SANTO AGOSTINHO

Na mesma tradição cristã, Santo Agostinho explora as razões da existência do mal, partindo da questão fundamental que poderá ser definida nos seguintes termos: *sendo Deus o autor de todas as coisas, não deveria ser o mal também obra de Deus?* A resposta

---

<sup>1</sup> A fé é tida como a inteligência transcendental, conferida por Deus aos Homens, que lhes permite alcançar verdades que estão para além da razão pura. Em vez de ser um acto irracional, o conhecimento que emana da fé não revela mais do que a síntese perfeita entre a vontade divina e a verdade, no espírito do homem (João Paulo II, discurso no IX Congresso Tomista Internacional, Setembro de 1990).

<sup>2</sup> Note-se a ligação implícita entre razão e fé, aspecto fundamental e distintiva em todo o pensamento de S. Tomás: o acto de fé nasce do livre raciocínio do indivíduo, mas está fundamentado na autoridade de Deus como verdade e bem. Sendo a fé o fundamento da ética cristã, decorre que o comportamento ético é igualmente voluntário, mas desta vez emana desta mesma autoridade divina (João Paulo II, discurso no IX Congresso Tomista Internacional, Setembro de 1990).

negativa a esta questão é justificada com a noção de livre arbítrio, a capacidade do Homem para escolher livremente entre o Bem – que emana de Deus e com ele compartilhando a sua natureza – e o Mal, definido como o afastamento da existência, “das coisas que participam da Suma Existência, do Imutável” (Duclós, 2004). Note-se, então, que para Santo Agostinho o Mal é uma não existência, é a ausência do Bem e da presença de Deus, como tal é obra de ninguém<sup>1</sup>.

Estabelecida a fonte do Bem e a justificação para o Mal, Santo Agostinho propõe como caminho ético a procura de Deus, da Verdade, residente ainda assim no seio do Homem desde o Jardim do Éden, mas ofuscado desde o Pecado Original por uma alma não purificada. Deverá, então, o Homem tratar da purificação da sua alma, recorrendo para isso à contemplação, à ascese<sup>2</sup> e ao auto-conhecimento<sup>3</sup>.

Com a alma purificada, os *escolhidos* poderão então fazer uso da razão para investigar os conteúdos da fé. Tal como em São Tomás de Aquino, a razão aparece intimamente ligada à fé, agora como parcela fundamental de um processo ascendente e infinito de conhecimento<sup>4</sup> que poderá ser explicado sequencialmente como:

*estado inicial de fé → razão que sustenta esta fé → fé que sustenta*

*os resultados da acção da razão → razão que sustenta este último*

*patamar de fé → ...*

---

<sup>1</sup> É clara aqui a relação com Platão, para quem nenhum homem deseja o mal, apenas o pratica por ignorância.

<sup>2</sup> Para Santo Agostinho, todas as necessidades do corpo são desviantes do caminho para Deus. Só totalmente livre de paixões e de reclamações da carne, a pessoa está livre para ouvir o chamamento de Deus, se tiver, de facto, sido um dos escolhidos para conhecer a Verdade.

Sublinhe-se a total submissão do homem a Deus, limitado até na sua vontade de O conhecer. É Deus quem decide a quem mostra a Verdade, mas é obrigação de todos os indivíduos procurarem essa Verdade.

<sup>3</sup> Mais uma vez, a inspiração platónica está patente. Também para este filósofo, estas eram condições fundamentais para a perfeição da alma.

<sup>4</sup> O processo é infinito porque a Razão Divina nunca está ao alcance dos homens, dada a sua imperfeição em relação a Deus.

Dotados deste novo conhecimento, os *escolhidos* conseguem atingir a Felicidade (sinónimo de Deus, para Santo Agostinho), um estado em que o espírito decide livre e conscientemente pelo Bem, preferindo-o a qualquer outra coisa.

A influência cristã nesta nova fase do desenvolvimento da ética faz-se então pela transposição do Bem, da Felicidade, para o campo divino, apresentando-os já não como uma actividade da alma em consonância com a virtude (Aristóteles) nem como um vigor da alma (estóicos) ou do corpo (epicuristas), mas como um Dom de Deus que é obrigação do homem perseguir.

### **2.3. As correntes modernas**

No século XVII o pensamento ético inicia uma transformação que o afastará do idealismo característico quer do período clássico quer das primeiras teses cristãs da ética. Neste momento, o homem é tomado pelo seu valor percebido, aceita-se a sua natureza e parte-se para a análise dos seus comportamentos. Já não se trata tanto de “o homem perfeito tem este comportamento” mas antes “sendo o homem como é, então são boas as acções com estas características e más as acções com estas outras características”. É deixada a ética do ideal, passando-se para a ética da realidade existente.

#### **2.3.1. O LEVIATHAN DE THOMAS HOBBS**

Exemplo desta nova perspectiva, Thomas Hobbes (1588 – 1679) apresenta-nos um homem igual, ou igualável nas suas diferenças<sup>1</sup>, que está em permanente estado de guerra contra todos os outros homens, pois a sua igual capacidade irá impeli-lo a não reconhecer quaisquer limites aos seus desejos ou vontades. Este é um homem incapacitado de se defender (pois uma capacidade idêntica à sua irá certamente derrotá-lo), em permanente estado de alerta contra todos os outros homens, simultaneamente no papel de presa e de

---

<sup>1</sup> Cf. Leviathan, Thomas Hobbes, capítulo XIII, parágrafos 1 e 2: o homem é essencialmente igual nas consequências dos seus actos, quer elas sejam motivadas por uma maior força que derrota uma maior inteligência ou por uma experiência acumulada que não difere em muito de uma sabedoria também fruto de vivência anterior.

predador. Sem uma autoridade comum e forte, à sociedade em que habita estão vedadas as possibilidades de crescimento e desenvolvimento, pois todos os esforços são canalizados para a defesa estritamente pessoal ao mesmo tempo que o longo-prazo deixa de fazer qualquer sentido<sup>1</sup>.

Estando o homem nesta situação, quais são os comportamentos certos e os errados, o que é a justiça ou a injustiça? Para Hobbes, o conceito de justiça é um conceito social, aplicável ao homem apenas quando este vive em sociedade. Ora, dada a impossibilidade de tal sociedade num estado de guerra permanente, nenhuma acção poderá ser considerada boa ou má<sup>2</sup>, nenhum acto justo ou injusto, pois estes dependem apenas da lei e esta é, como já se viu, inexistente.

Uma vez que esta é uma situação insustentável, é fundamental alterar prioridades e rever, à luz desta realidade, quais os comportamentos certos e quais os errados: trata-se de procurar uma ética adaptada a uma situação pretendida e adaptada a um bem maior. A paz é apresentada como este bem maior. Para a vida em sociedade é fundamental terminar, erradicar para sempre, o estado de guerra permanente entre os homens. É forçoso alcançar a paz, pois só ela permitirá ao Homem preservar a sua própria natureza<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Aos argumentos de que tal sociedade não existe, Thomas Hobbes responde relembrando algumas situações em que a ausência de poder central degenera em guerra civil ou com o constante cuidado posto pelos homens na guarda dos seus bens e entes queridos. O estado de guerra permanente entre nações é igualmente apontado como exemplo da natureza humana, quando aplicada a homens independentes (os soberanos). Cf. *Leviathan*, Thomas Hobbes, capítulo XIII, parágrafos 10 a 12.

<sup>2</sup> "Force and fraud are in war the two cardinal virtues", *opus cit.*, cap. XIII, par. 13.

<sup>3</sup> Hobbes utiliza os conceitos de *jus naturale*, ie a liberdade de cada homem de tudo fazer para preservar a sua própria vida, e de *lex naturalis*, ie a sua emanção racional com carácter normativo, para concluir que o homem não condicionado levará às últimas consequências a sua liberdade (inclusive tomando a vida de outros homens), sabendo que os outros terão exactamente o mesmo comportamento.

No que poderá ser entendido como uma antecipação da Teoria dos Jogos, Thomas Hobbes acaba por concluir que nenhum dos participantes no jogo social irá ter incentivo para cooperar, pois não tem a certeza da cooperação dos outros intervenientes. Assim, embora cada homem saiba que todos ficarão melhor numa situação de paz também sabe que basta um só deles manter a situação de guerra para que esse fique bastante melhor, remetendo os restantes para uma situação bastante pior.

Cada homem tem, então, um duplo incentivo para não participar no jogo da paz: o que pode ganhar nessa situação e o medo que tem da acção dos outros. Neste cenário, Thomas Hobbes conclui ser impossível a existência da paz sem "ajuda externa".

É nesta procura da sociedade em paz que Hobbes legitima uma série de “leis da natureza”, um verdadeiro código de ética para a vida *possível* em sociedade. As duas leis fundamentais, que deverão coexistir de forma encadeada, são:

*“qualquer homem deve procurar a paz, desde que espere também obtê-la”*

*“o direito a todas as coisas possíveis<sup>1</sup> deverá ser abandonado, devendo cada homem exercer tanta liberdade contra os outros homens como aquela que gostaria de ver exercida contra si”*

Destes dois preceitos rapidamente decorrerá a impossibilidade de existência da própria sociedade sem a presença de uma autoridade superior, o Soberano, garante da obtenção de paz e da parcimónia no exercício da liberdade<sup>2</sup>, não sem o recurso ao poder coercivo suficiente para “convencer” cada um dos homens a cumprir os termos acordados para a convivência entre as partes. De facto, entre a população e este Soberano<sup>3</sup> é estabelecido um contrato, fundamentado por ganhos recíprocos<sup>4</sup>, formando a própria base da lei, sendo a própria lei, na medida em que estabelece as regras de relacionamento entre os dois lados da sociedade.

---

<sup>1</sup> Como é verificado no estado natural de guerra total entre todos os homens.

<sup>2</sup> Na realidade, Thomas Hobbes está a defender um Estado totalitário como única possibilidade para a coexistência em sociedade: os homens entregam a sua liberdade e em troca recebem a protecção do Soberano contra a acção nociva de todos os outros homens.

Note-se a inevitabilidade da perda de memória social, do momento em que os homens se esqueceriam dos motivos originais para terem aceite tal contrato de protecção, vendo no Soberano apenas a origem da sua falta de liberdade (pois já não precisam de se proteger de ninguém). Nesse momento, sem razão aparente para as faltas de liberdade, duas alternativas se levantariam: ou a população estaria totalmente educada no novo modelo social (o que é igualmente previsto por Hobbes, mas mesmo essa educação poderá encerrar em si as sementes da contestação, pois em nenhum aspecto do Leviathan se refere a erradicação da inteligência) ou seria inevitável uma brusca alteração do padrão da sociedade.

Este parece ser, então, um modelo que se esgota em si próprio, pois consome a própria razão da sua existência.

<sup>3</sup> Pessoa individual ou colégio de escolhidos

<sup>4</sup> Cf. *Leviathan*, Cap. XIV



Hobbes propõe uma série de “leis”, que mais não são do que comportamentos éticos, decorrentes do próprio contrato, assim como da análise racional das leis naturais. A sua síntese é a fonte da justiça, da injustiça, do certo e do errado. Essas leis, a sua definição, assim como a sua justificação à luz da lei fundamental da natureza, que define a procura de paz como objectivo fundamental do homem em contexto social, poderão ser encontradas no Quadro 2.II<sup>1</sup>:

**Quadro 2.II: Leis da Natureza, propostas por Thomas Hobbes**

Conceito	Definição	Justificação
Gratidão	Aquele que for beneficiado por outro por mera graça não deverá dar origem ao arrependimento do segundo.	Uma vez que os homens actuam sempre no seu próprio interesse, qualquer acto de graça tem subjacente uma resposta adequada. Se essa resposta esperada for frustrada não poderá haver confiança, conduzindo ao estado original de guerra.
Complacência	Quando um homem, por natureza de carácter, procura reter para si uma coisa que lhe é supérflua não a libertando para quem dessa coisa necessita, ao mesmo tempo que não se corrige, deverá ser excluído da sociedade.	Embora o homem deva procurar aquilo que lhe é necessário para a sua conservação, não deve querer o que lhe é supérfluo, pois essa prática desencadeará naturalmente a reacção de todos os outros, despoletando a guerra.
Perdão	Aquele que for ofendido deve perdoar e esquecer as ofensas que lhe tiverem sido feitas no passado.	O perdão não é mais do que a procura da paz, pelo que quem não perdoa está a fazer perdurar uma situação de medo e de aversão à paz.
Vingança	Qualquer vingança deverá ter por objectivo não a correcção de um acto passado mas a possibilidade de um bem futuro.	A vingança sem ter por objectivo o exemplo e o bem futuro corresponde apenas a infligir maior sofrimento ao outro sem o aparecimento de qualquer benefício, o que é contrário à razão. Este procedimento conduz ao estado de guerra.
Ódio	Nenhum homem deve demonstrar sentimentos de ódio contra outro.	Os sentimentos de ódio conduzem à luta, o que é contrário à manutenção de paz.
Igualdade	Qualquer homem deve reconhecer qualquer outro como seu igual por natureza.	Dada a igualdade por natureza dos homens <sup>2</sup> , prosseguir com acções fundamentadas em supostas diferenças apenas poderá conduzir ao estado de guerra, pois os outros reagirão com as ferramentas que os fazem iguais por natureza.
Contenção	Nenhum homem deve procurar qualquer direito que não esteja disposto a ver exercido por qualquer outro.	A procura de direitos exclusivos contraria a lei da igualdade por natureza de todos os homens, pelo que a sua não obediência produz os mesmos efeitos que a lei anterior.
Equidade	Ao homem a quem for confiado o julgamento entre outros dois homens é exigido que actue de igual forma perante os dois, pelo que o que resultar do seu julgamento deve satisfazer de igual forma as duas partes interessadas.	Se a equidade não for observada verifica-se a manutenção da controvérsia, restando à resolução do conflito a procura da força, o que é contrário à manutenção da paz.
Conduta	Qualquer homem que sirva de mediador da paz deverá ter uma conduta correcta <sup>3</sup> .	A lei que comanda a paz comanda de igual forma os meios para a atingir, os meios para conseguir a paz são os da conduta correcta.

<sup>1</sup> Cf. Leviathan, Cap. XV

<sup>2</sup> Relembre-se, como já foi exposto, que Hobbes julgava todos os homens equivalentes em termos das consequências das suas acções.

<sup>3</sup> No original, *safe conduct*.

Estes são, para Thomas Hobbes, os princípios fundamentais da filosofia moral, sendo esta a ciência do que é bom e mau para a conservação da sociedade, logo da humanidade. A sua raiz é apresentada como imutável e eterna, já que os contrários destas leis nunca poderão constituir lei *per se*, uma vez que vão contra a preservação da vida.

### 2.3.2. UTILITARISMO E HUMANIDADE – UM SISTEMA MORAL PROPOSTO POR DAVID HUME<sup>1</sup>

David Hume (1711 – 1776) introduz a ideia de utilidade dos comportamentos morais, no que virá a ser o precursor de um dos movimentos que, aprofundado por filósofos como Jeremy Bentham e John Stuart Mill, ainda hoje faz sentir a sua influência no pensamento sobre a ética.

Em linha com a maioria dos pensadores modernos, Hume contextualiza a ética e a moral como um fenómeno social<sup>2</sup>, salientando a sua irrelevância num mundo de abundância infinita. Uma realidade em que todos os homens obtivessem os objectos dos seus desejos, não tendo para tal de prejudicar outros homens, teria nas emanações da moral<sup>3</sup> um gasto desnecessário de energia, pois nada seria acrescentado à *felicidade humana* com a sua adopção.

Mas além de ser um fenómeno social, abarca toda a humanidade, isto é, nenhum homem, mesmo que tal seja a sua intenção, consegue libertar-se do conceito de moral, pois mesmo que não procure dirigir a sua acção para a aceitação geral, será sempre objecto de louvor ou reprovação dos restantes, num quadro de princípios universais. De facto, Hume

---

<sup>1</sup> Esta secção é baseada no estudo directo de Hume, D., *An Enquiry Concerning the Principles of Morals*, edição de 1898.

<sup>2</sup> Como tal contingente ao próprio momento da sociedade, o que justifica as variações históricas no entendimento do que é bom ou mau. Contudo, não é claro o que deverá ser tomado como causa em oposição à consequência: o que provoca as alterações de paradigma moral?

Uma análise histórica (que não faz parte do contexto da presente tese) poderá conduzir à identificação de fenómenos holísticos nos seus efeitos, que impliquem as alterações observadas. Exemplos seriam o surgimento do Cristianismo, a Reforma ou a Revolução Industrial, marcando as três evoluções mais vincadas no pensamento da filosofia (e da ética).

<sup>3</sup> Conceitos de bem e de mal (relativos, nesta aproximação), noções de justiça ou de propriedade, princípios de liberdade, segurança ou igualdade.

refere que está subjacente à noção de moral um sentimento<sup>1</sup> comum ao Homem – a *humanidade* – que coloca o mesmo objecto<sup>2</sup> sob a aprovação geral, todos concordando com a mesma opinião ou atitude em relação a ele; da mesma forma, verifica-se um sentimento “universal e abrangente de forma a estender-se a toda a humanidade” (Hume, 1898: 42) – a *benevolência* – que toma as acções dos indivíduos dignas de aplauso ou censura consoante a sua concordância com o que está estabelecido como certo<sup>3</sup>. O filósofo afirma adicionalmente que estas virtudes sociais exercem a sua influência imediatamente, por uma tendência directa ou instinto, que mantém em linha de vista o objecto simples, movendo afeições, não dependendo nem sendo consequência de qualquer esquema ou sistema.

Sendo David Hume um empiricista, fundamenta quer o seu pensamento quer as suas propostas na observação da realidade que o rodeia<sup>4</sup>. Esse facto permite-lhe igualmente concluir que a virtude é meritória devido à sua beleza intrínseca e à utilidade que comporta para a sociedade em geral, sendo o indivíduo tanto mais válido quanto mais úteis sejam as qualidades que apresente na sua relação consigo mesmo e com os outros (ou seja, consoante o seu contributo para a sociedade).

A tomada de consciência do *outro* – mesmo que distante – no processo de decisão moral marca um dos aspectos mais relevantes do pensamento deste filósofo e do seu contributo para a explicação dos fenómenos éticos ainda hoje observados. De facto, partilhando da

---

<sup>1</sup> A referência a um *sentimento* como base da moral reflecte a posição de Hume na discussão sobre as fontes da moral. Para este filósofo, a *razão* e o *sentimento* concorrem para a formação da moral, sendo a primeira responsável pelo conhecimento das opções que se colocam ao homem, pela descoberta dos objectos tal como são apresentados pela natureza, contundo não dirigindo a acção. Esta é motivada pelo *sentimento*, que conduz à escolha entre as opções, permitindo alcançar as noções de beleza, deformidade, vício ou virtude.

Percursor, de alguma forma, do movimento impressionista do século XVIII, Hume defende a existência de um conceito que confira forma sentimental aos objectos descobertos pela razão.

<sup>2</sup> Objecto de avaliação moral, seja comportamento, atitude ou situação.

<sup>3</sup> Estes sentimentos estarão presentes em todos os seres humanos, mesmo que deles não façam uso directo. Hume sublinha a impossibilidade de desconhecimento e de auto-exclusão quer da *humanidade* quer da *benevolência*, pois mesmo não sendo agente activo, qualquer indivíduo é, pelo menos, agente passivo da sua acção, porquanto deles tem consciência e noção de que está a agir contra eles (ora para agir *contra*, há que saber o objecto dessa reacção).

<sup>4</sup> Aliás, Hume refere mesmo que a simplicidade das suas propostas e a abundância de evidências que se podem observar nos fenómenos sociais lhe permite acreditar que nenhum outro sistema de moral poderá ser apresentado.

humanidade e da benevolência, o Homem prefere os comportamentos moralmente correctos, mesmo quando estes não têm efeitos directos sobre si próprio, porque tal acrescenta felicidade à sociedade como um todo, ao ponto do interesse da sociedade parecer que se confunde com o interesse do próprio indivíduo<sup>1</sup>. Hume afasta assim os que apontam o interesse próprio como único motivo para a acção<sup>2</sup> e mais uma vez legitima essa sua posição com base na observação da realidade.

É então o grau de utilidade total (que transcende as fronteiras do indivíduo, para abarcar também a sociedade) que serve de escala valorativa das acções praticadas, dividindo-as em passíveis de censura ou de aplauso. O carácter do indivíduo é, por sua vez, medido pela tendência das acções que pratica e pelos seus efeitos concretos ao nível quer das pessoas quer da sociedade como um todo. Hume conclui que "(...) *todo o homem que tem alguma consideração pela sua própria felicidade e bem-estar (...) se encontrará melhor na prática dos deveres morais*" (Hume, 1898: 44), assumidos como imperativo mesmo quando não são objecto de observação de nenhum outro homem ou são apenas do foro da moral privada<sup>3</sup>.

Como forma de emanção das virtudes morais principais – a benevolência e a humanidade – David Hume aponta uma série de qualidades que deverão estar presentes nos indivíduos: indústria, discrição, frugalidade, ordem, perseverança, reflexão, capacidade de julgamento. Estas só são, contudo, meritórias na medida em que promovam a felicidade do seu possuidor<sup>4</sup>. Por oposição, o filósofo salienta que existem uma série de atributos que costumeiramente são apontados como *bons* mas que, de facto, não acrescentam nada em

---

<sup>1</sup> Não se deverá, contudo, concluir que David Hume defenda a supremacia do interesse social em detrimento do interesse individual. A importância que Hume encontra no indivíduo é, aliás, atestada pela sua observação de que um acto é tanto mais louvável (ou condenável) quanto mais implicações tenha ao nível das pessoas (um acto negativo sem implicações a nível pessoal é mais aceitável do que o mesmo acto com implicações a esse nível).

<sup>2</sup> Como justificar a manifesta preferência por situações consideradas moralmente válidas, mesmo quando realizadas e julgadas séculos antes?

<sup>3</sup> O que é justificado pela preferência pela felicidade da sociedade. Se um indivíduo pretende que a sociedade seja mais feliz, irá agir sempre nesse sentido, mesmo quando não está a ser observado ou só está em contexto familiar, pois tal observação ou contexto é tomado como irrelevante para a decisão.

<sup>4</sup> E, por essa via, da sociedade, no modelo de Hume.

termos de bem-estar nem para o indivíduo nem para a sociedade. Note-se que Hume marca aqui a sua distância em relação aos pensadores cristãos, pois esse atributos são, na realidade, alguns dos valores apontados por estes como estando na base do correcto comportamento do Homem<sup>1</sup>.

Hume salienta ainda a virtude da justiça. Associada com a escassez e a necessidade de equidade para a vivência em sociedade, esta virtude resulta da reflexão do Homem e do seu desejo de viver em sociedade. Desta forma, ao contrário da benevolência e da humanidade, a justiça não está presente em todos os actos de qualquer homem, mas apenas naqueles que dela são objecto, geralmente os relacionados com a propriedade<sup>2</sup>. A justiça é, então, um acordo firmado entre todos os homens ou, pelo menos, a maioria deles, o que faz dela igualmente objecto da utilidade. De facto, as disposições da justiça, transformadas em leis, reflectirão os desejos maioritários dos seus criadores – a sociedade – logo a utilidade máxima para a sociedade.

David Hume cria, então, um sistema moral fruto da observação empírica da sociedade, partindo da observação dos comportamentos para o estabelecimento de regras. O seu mundo é composto por homens que se movem pelo sentido de utilidade e partilham as noções morais fundamentais, o que os leva a agirem, na maioria das vezes, em benefício da felicidade geral.

### 2.3.3. DEONTOLOGIA CLÁSSICA DE KANT

Em clara oposição a este utilitarismo, mas também ao desenvolvido por Bentham<sup>3</sup>, Immanuel Kant (1724 – 1804) coloca o enfoque da ética nos princípios, nas intenções dos agentes, desviando-a do cálculo exacto da quantidade de bem produzido, quando muitas vezes este cálculo apresentava em ambos os pratos da balança a própria vida humana. Não para Kant, para quem a vida humana detém um valor insuperável devido à sua capacidade

---

<sup>1</sup> Jejum, celibato, renúncia, são alguns dos exemplos apontados na obra de Hume.

<sup>2</sup> Na reflexão de David Hume, a justiça aparece bastante associada à reflexão sobre a propriedade.

<sup>3</sup> Cf. secção seguinte.

de pensamento racional e de escolha<sup>1</sup>.

Peça fundamental de todo o seu pensamento ético, o imperativo categórico de Kant fornece pistas claras<sup>2</sup> para o comportamento dos indivíduos, não tanto objectivando um bem que deverá ser perseguido<sup>3</sup> mas antes especificando o caminho que se desenvolve na procura de máximas<sup>4</sup> ou princípios fundamentais de acção que conduzirão a uma vida correcta e preenchida com actos de *boa vontade*<sup>5</sup>, na busca da resposta à questão fundamental colocada por Kant “O que deverei fazer?”

É este o imperativo categórico<sup>6</sup>:

*“Faz cada uma das tuas acções sempre segundo a máxima de que,  
ao mesmo tempo, possas querer que essa tua acção se transforme  
em lei universal”*

Sublinhe-se que a universalidade que está contida na formulação exclui do conceito de justo (ou bom) todo o comportamento que não possa ser adoptado de igual forma por todos os homens<sup>7</sup>. Contudo, Kant reconhece que a acção sob este imperativo – moralmente válido – é uma acção “por dever” sobre a qual muitas das vezes só se pode julgar nas suas

---

<sup>1</sup> Note-se igualmente o seu distanciamento quanto às teorias cristãs, quando isenta a necessidade de Deus (não excluindo, atente-se, a sua existência) para valorizar a vida humana. Não se trata também de materialismo mas antes da assunção que não está ao alcance do Homem ter conhecimento da realidade transcendente e de que esse desconhecimento não exclui o Homem do seu papel como agente simultaneamente natural (aquele que apenas tem acesso aos aspectos da realidade empírica) e moral (essencialmente livre nas suas escolhas).

<sup>2</sup> E extremamente exigentes, refira-se!

<sup>3</sup> Como o fizeram tanto os pensadores gregos como os cristãos.

<sup>4</sup> Para Kant, uma máxima é o princípio sob o qual o indivíduo se vê a actuar, a sua forma de ver o mundo que a rodeia e que comanda as suas intenções. Uma acção intencional terá, então, subjacente uma máxima, mesmo que não expresse conscientemente.

<sup>5</sup> Kant identifica a *boa vontade* como o único bem incondicional, na sua *Fundamentação da Metafísica dos Costumes* (1785)

<sup>6</sup> O termo “categórico” é usado para expressar a necessidade de observância por todos os homens.

<sup>7</sup> Kant fornece o exemplo da promessa em falso como um tipo de comportamento incorrecto, já que seria impossível que quem o fizesse o pretendesse como lei universal.

implicações externas, pois é impossível ter conhecimento sobre as reais motivações do comportamento<sup>1</sup>.

O resultado final, contudo, será um mundo onde todos os homens agirão de forma a excluïrem os comportamentos baseados em máximas não universais (os deveres perfeitos) – tais como prometer em falso, a abstenção da coacção e a violência – pois a acção sob essas máximas poderá ter consequências negativas sobre eles próprios. Da mesma forma, num contexto de acção em sociedade, em que cada indivíduo interage com uma multitude de outros indivíduos, muitos dos quais não-autosuficientes, o homem será obrigado a adoptar comportamentos de ajuda para com os mais fracos<sup>2</sup>.

Outro dos aspectos fundamentais da ética de Kant, com impacto também a nível organizacional, consiste no papel do Homem como sujeito simultaneamente activo e passivo de acções que se repercutem nos outros. Nomeado por Kant como *“Fórmula do fim em si mesmo”*, este conceito descreve como comportamento eticamente válido, apenas o que toma em consideração o valor intrínseco do homem, como entidade única que deverá ser vista como um fim em si mesmo e não meramente como um meio<sup>3</sup>.

Note-se que a formulação usa o termo *meramente*, pois Kant reconhece a necessidade da utilização dos outros como *meios*<sup>4</sup>. Aliás, essa utilização é fundamental para a convivência

---

<sup>1</sup> Como é possível distinguir o comportamento genuinamente honrado (conforme o imperativo categórico) numa transacção comercial do comportamento que é tomado apenas por medo de má reputação e, consequentemente, de um futuro menos próspero?

<sup>2</sup> Note-se que a formulação original do imperativo categórico não exclui quaisquer indivíduos, logo não exclui os mais fracos, mesmo estes não sendo normalmente passíveis de julgar por si próprios. Neste contexto e no caso de os mais fracos formularem máximas de acção, iriam certamente e de forma racional incluir o auxílio às suas necessidades, formulando um mundo que não coarctasse o acesso a algumas das suas necessidades básicas.

Estes serão, contudo, deveres imperfeitos (em oposição aos deveres perfeitos, completos) pois é materialmente impossível a ajuda a todos os necessitados de todas as maneiras, assim como a estes deveres carece a existência de direitos de contrapartida.

<sup>3</sup> A formulação completa poderá ser traduzida para: *“Age de tal forma que trates sempre a humanidade, quer na tua própria pessoa ou na de qualquer outro, nunca como um simples meio mas sempre, ao mesmo tempo, como um fim.”*.

<sup>4</sup> Um exemplo da utilização do outro como meio mas não como simples meio poderá ser encontrado numa situação tão simples como a de uma relação entre empregado de mesa e cliente. Aquele é o meio entre este e a comida, contudo as regras do jogo estão bem explícitas e o cliente também é utilizado como um meio para o primeiro obter dinheiro.

social e para a generalidade das transacções realizadas pelas pessoas. Contudo, poderá ser-lhe acrescentado um carácter de injustiça se nessa utilização não houver, de ambas as partes, um reconhecimento perfeito e completo das consequências da acção, assim como, claro está, a aceitação total dessas mesmas consequências. Não se trata de uma avaliação exaustiva antes de cada tomada de decisão ou de cada acção<sup>1</sup>, nem da sua discussão entre as partes envolvidas. Pelo contrário, esta fórmula exige que cada homem trate o outro, na génese das suas intenções, como igual, exibindo o mesmo comportamento independentemente do nível ou capacidade de conhecimento do outro, aliás, partindo do princípio que este está perfeitamente nivelado entre as partes. As acções assim condicionadas serão limitadas àquelas que cada indivíduo gostaria de ver reflectidas sobre si próprio, excluindo todas as outras que o poderiam prejudicar.

A segunda formulação sustenta, em conjunto com o enunciado original, a necessidade de entre-ajuda, no sentido em que a assunção do valor do homem como fim em si mesmo não se esgota nas acções que cada um gostaria de ver incidir sobre si próprio. À justiça (que requer a não utilização de máximas que utilizem os outros como meros fins), Kant acrescenta a beneficiência, como resultado da acção que procura a satisfação dos objectivos dos outros, reconhecendo mais uma vez a existência de indivíduos não-autosuficientes que, como homens, não podem ficar excluídos da universalidade. Estes são os dois pilares da ética de Kant.

Sublinhem-se os efeitos práticos da ética Kantiana quando comparada com a aproximação utilitarista. Onde esta se preocupa com os fins, a primeira está essencialmente preocupada com as intenções, os princípios que regulam a acção. Enquanto os utilitaristas estipulam objectivamente a quantidade de bem e de mal, optando sempre pelo *mal menor*, os Kantianos não julgam como injustas as acções bem intencionadas, mesmo que dêem lugar a resultados negativos. O utilitarismo necessita de dados para garantir a justiça da

---

<sup>1</sup> O que adicionaria à já elevada exigência dos comportamentos uma complexidade impraticável.



acção<sup>1</sup>, pecando por falta de precisão quando estes são escassos. Já a perspectiva de Kant só consegue julgar as acções que tenham máximas ou princípios que se espelhem em processos decisoriais explícitos (as intenções), não sendo clara onde estes processos estejam ausentes. Contudo, não é necessária a quantidade de informação requerida pelos utilitaristas, o que a abre às acções de difícil quantificação mas com intenções claras<sup>2</sup>.

#### 2.3.4. O REFORÇO DO UTILITARISMO – POR JEREMY BENTHAM E JOHN STUART MILL

O pensamento de Hume é continuado por outros filósofos, que aprofundam e detalham alguns aspectos levantados pelo primeiro. Jeremy Bentham (1748 – 1832) apresenta-se como um dos seus precursores, alargando o conceito de “princípio de utilidade” de Hume até incluir nas acções correctas todas as que conduzam à felicidade geral. Assim, o bem é tomado como aquilo que produz a felicidade ao maior número de pessoas. Inversamente, o mal é tudo o que diminua um estado de felicidade ou provoque dor.

Sequenciando motivos, intenções e acções<sup>3</sup>, Bentham preocupa-se fundamentalmente em avaliar o impacto das últimas, partindo depois para a classificação moral do que lhe deu origem. Assim, se a acção produzir felicidade ou prazer<sup>4</sup> àqueles a quem foi dirigida, então os motivos e as intenções que estiveram na sua base são classificados como moralmente bons. No caso contrário, a avaliação moral é negativa. Note-se que não se trata de avaliar *per se* quer os motivos quer as intenções, já que o mesmo motivo ou intenção pode ter uma classificação moral diversa, dependendo do resultado final da acção. Tão pouco é atribuída

---

<sup>1</sup> São estes dados que irão permitir quantificar a quantidade de bem e de mal, como foi visto na secção anterior.

<sup>2</sup> Já aqui é possível ter uma perspectiva quanto aos reflexos de cada uma destas linhas de pensamento nas acções executadas pelas entidades organizacionais.

<sup>3</sup> Para Bentham, os motivos conduzem às intenções e estas às acções. Apenas o grau de felicidade (ou dor) que for produzido indicará a classificação moral da origem da própria acção.

<sup>4</sup> Bentham desenvolve um método quantitativo para determinar a quantidade de felicidade (ou dor) produzida por uma acção, a que dá o nome de *Hedonistic Calculus*. Este método utiliza uma série de factores (intensidade, duração, certeza, fecundidade e pureza) que são ponderados e somados e finalmente multiplicados pelo número de sujeitos dependentes dessa acção. Uma acção é tão mais moralmente correcta quanto maior for o resultado do cálculo hedonístico.

qualquer classificação moral aos conceitos de felicidade ou prazer fora das dimensões presentes no *Hedonistic Calculus*<sup>1</sup> e para além dos sujeitos (activos e passivos) da acção<sup>2</sup>.

O grau de prazer ou de sofrimento de uma acção são, então, as únicas métricas para a sua avaliação moral<sup>3</sup>, excluindo-se da sua análise qualquer parcela valorativa relacionada com conceitos de razão<sup>4</sup>, bom senso, ou natureza. De facto, a classificação final de uma acção é determinada pelo saldo entre o montante de sofrimento que é infligido e o montante de felicidade que é conseguido com essa acção. E ética não é mais do que a arte de produzir o maior grau de felicidade para si próprio e para os outros<sup>5</sup>.

John Stuart Mill (1806 – 1873) acrescenta à visão de Bentham<sup>6</sup> uma nova formalização do Princípio da Utilidade. Para este filósofo, “uma acção é correcta na proporção em que tenda a provocar felicidade e errada na que tenda a produzir o inverso da felicidade”<sup>7</sup>, sendo esta felicidade tanto física como intelectual. O Princípio da Utilidade servirá, então, de base à geração de princípios morais secundários, indicações normativas claras sobre a forma de agir e que conduzem à felicidade<sup>8</sup>. Será este o tecido moral contra o qual serão julgadas as

---

<sup>1</sup> Ver nota supra.

<sup>2</sup> Mentir pode ser moralmente correcto se resultar dessa mentira maior felicidade (ou prazer) do que sofrimento, após avaliadas as acções consequentes, todos os factores relevantes (do *hedonistic calculus*) e o número de pessoas envolvidas, assim como a sua situação perante as consequências da mentira.

<sup>3</sup> Bentham inclui neste grau de prazer ou de sofrimento uma dimensão temporal. A extinção da acção não extingue a quantidade de *bem* ou *mal* produzido. De facto, uma acção originalmente classificada como boa mas que dê origem a outras acções más poderá ser classificada como errada, na medida em que o mal totalmente avaliado seja superior ao bem (o inverso é igualmente verdadeiro).

<sup>4</sup> A doutrina de hedonismo psicológico de Bentham defende que todas as acções humanas têm como único objectivo racional o prazer (ou, por oposição, a diminuição da dor). Desta forma, qualquer outra justificação racional para as acções não é válida.

<sup>5</sup> Bentham inclui no seu pensamento sobre a ética uma dimensão pública, que se distingue da privada pela natureza passiva dos sujeitos da acção praticada. A ética pública deverá incidir sobre as acções com impacto sobre o grau de felicidade sentido por toda a sociedade.

<sup>6</sup> Bentham está na base do pensamento de John Stuart Mill e as suas ideias são apontadas por este como a síntese unificadora de todas as ideias já por si desenvolvidas. Nas suas palavras, ao ler Bentham, teve a certeza de que “todos os anteriores moralistas tinham sido ultrapassados”.

<sup>7</sup> Cf. John Stuart Mill, *Utilitarianism*, Cap. 1

<sup>8</sup> Exemplos poderão ser encontrados em princípios secundários como “não matarás” ou “não roubarás”. Estes estão baseados no Princípio da Utilidade mas estão carregados de objectividade normativa, sendo inequívocos em relação ao tipo de acção esperada.

acções concretas, estando reservado ao princípio original o papel de arbitrador em situações onde se defrontem dois princípios secundários.

Repare-se que já não se trata de uma contabilidade recorrente sobre a quantidade de bem e de mal provocados por cada acção, antes se admite como que uma aprendizagem social baseada em factos passados que permite estabelecer *a priori* qual o saldo de felicidade de uma determinada acção que o agente se prepara para encetar. É o pronto-vestir da ética, que servirá a maioria das situações embora reconheça que existam casos em que se tem de voltar ao alfaiate.

Como já foi referido, esta fase do pensamento ético é caracterizada, ao contrário do verificado até aos primeiros filósofos cristãos, pela obrigatoriedade da sua contextualização social, isto é, a proposta de uma ética pessoal, que definiria o único caminho possível para o Homem completo, é substituída pela análise dos comportamentos inequivocamente existentes num contexto social que é assumido pelo pensador, chegando-se então a uma tipologia de acções (observadas) que são arrumadas numa escala de classificação ética. Esta diferente aproximação conduz à procura das razões da acção do homem que justificam a teoria proposta: porque razão o homem age na procura da felicidade, porque é que o homem tende a minorar o mal e a maximizar o bem? John Stuart Mill defende um Homem preocupado em agradar a Deus e aos outros homens, mas igualmente sujeito ao efeito da sua própria experiência de vida e aos sentimentos que vai desenvolvendo com essa experiência. Decorre daqui um padrão de actuação em que o homem se sente confortável consigo e com os restantes homens: o *sentido de dever*. Acções fora deste padrão provocam remorso ou dor, pelo que o homem é instintivamente levado a agir no sentido da felicidade geral.

Resumidamente, para John Stuart Mill, a justificação de todos os actos reside nas suas consequências; contudo, o homem *prefere* actuar num quadro em que as acções têm consequências positivas dado o seu sentido de dever.

### 2.3.5. O QUASI-EXISTENCIALISMO DE KIERKEGAARD E NIETZSCHE

Já no século XIX, Søren Kierkegaard (1813 – 1855), apontado como o “pai do existencialismo” do século XX e precursor, por essa via, de algum do pensamento ético actual, entende a ética como um estado intermédio entre a *estética* e a *religião*. Mais uma vez, o entendimento do Homem sofre uma evolução. Este deixa de ser enquadrável num sistema – o homem genérico, estereotipado, logo inexistente – para ganhar individualidade e, por essa via, responsabilidade. A maioridade do Homem, concedida pelos existencialistas, revela-se pela sua realização através do auto-compromisso responsável com as suas próprias escolhas individuais e livres<sup>1</sup>.

Desta forma, o indivíduo é o responsável pela sua evolução ao longo das três fases existencialistas que Kierkegaard identifica para a vida: a fase estética, a fase ética e a fase religiosa, sendo esta o resultado dialéctico<sup>2</sup> das duas anteriores. A fase estética é caracterizada pela constante transformação do *aborrecimento* em *interesse*, seja através do artifício, da ironia ou da imaginação. Nesta fase, o ponto focal é o próprio indivíduo e o julgamento que ele faz do mundo está intimamente ligado às sensações que poderá retirar de cada experiência. Por uma escolha consciente e livre, o homem pode optar por evoluir para a fase seguinte.

A fase ética diferencia-se pelo mais elevado grau de responsabilidade e pela consciência social. Para Kierkegaard, ética corresponde às normas sociais prevaletentes, sendo estas a base de avaliação do comportamento de cada indivíduo. Mas mais importante do que a vertente normativa da ética, num contexto existencialista, é a razão da opção pelo comportamento ético<sup>3</sup>. E esta é apresentada como o desejo de fuga ao desespero, às

---

<sup>1</sup> *The Existential Primer*, encontrado em <http://www.tameri.com/csw/exist/kierkegaard.shtml>

<sup>2</sup> Embora fosse um forte opositor de Hegel no que se refere ao seu construtivismo dialéctico, Kierkegaard utiliza o mesmo método para o seu desconstrutivismo. Assim, o estado religioso contém aspectos de ambos os estados anteriores, reunidos então numa síntese superior.

<sup>3</sup> A consciência da ética é necessariamente diferente da sua adopção. O indivíduo pode conhecer as condições para o comportamento ético, até quais as acções que são tidas como eticamente correctas mas decidir não as adoptar para si. Este é o principal contributo existencialista, a possibilidade de escolha consciente entre diversas realidades possíveis.

condições que conduzam a vida para fora de controlo do próprio indivíduo. O homem escolhe/aceita uma determinada ética normativa para se manter em controlo da sua própria vida, num contexto social.

Contudo, Kierkegaard apresenta uma excepção à sua regra da norma social, que define como *suspensão teleológica da ética*<sup>1</sup>. Esta acontece por vontade de Deus e justifica-se pelo natural desconhecimento do Homem em *relação* à *razão* de Deus<sup>2</sup>. É na vontade de Deus que se pode encontrar a verdadeira distinção conceptual entre bem e mal. E é igualmente através desta aceitação voluntária que o homem pode evoluir para a terceira fase da vida: a fase religiosa.

Na última fase, o homem decide acolher a fé. Contudo, esta não corresponde à adopção cega dos dogmas, antes consiste na renovação constante da aceitação voluntária de uma relação subjectiva com uma entidade que o Homem não pode conhecer mas apenas acreditar. Só através da fé o Homem consegue atingir o verdadeiro *eu*. É este *eu* que é julgado por Deus para a eternidade. Mais uma vez, a maioria do homem é elevada ao mais alto patamar, pois é das suas escolhas existenciais que resulta a sua eterna salvação ou condenação<sup>3</sup>. Este poder de decisão no momento das escolhas existenciais é ao mesmo tempo portador de uma grande ansiedade e de um sentimento sem paralelo de liberdade, que está presente no Homem ao longo de toda a sua vida<sup>4</sup>.

No processo dialéctico apresentado por Kierkegaard, a ética (em conjunto com a estética) aparece como um dos pilares fundamentais do Homem completo, já que só depois da adopção voluntária dos comportamentos éticos, está o homem preparado para, também

---

<sup>1</sup> Cf. Kierkegaard, *Fear and Trembling*.

<sup>2</sup> Cf. Kierkegaard, *Fear and Trembling*, a justificação do comportamento de Abraão quando este decide matar o seu filho Isaac, por ordem de Deus. Este comportamento ético? Sim, se se reconhecer que a mais elevada razão é a de Deus, que está fora da compreensão humana. Mais uma vez, trata-se de uma decisão do Homem, desta vez pela fé.

<sup>3</sup> Repare-se na diferença existente entre Kierkegaard e os filósofos cristãos, que colocam essa decisão em Deus.

<sup>4</sup> Embora a religião seja o mote fundamental de todo o pensamento de Kierkegaard, o seu maior detalhe não pertence ao âmbito da presente tese. Para aprofundar este tema poderão ser consultadas as obras do autor *The Sickness Unto Death*, *Repetition*, *Fear and Trembling* e alguns apontamentos em *Journals*.

voluntariamente, acolher a fé nas suas acções<sup>1</sup>. Contudo, a própria noção de existencialismo deixa aberta ao indivíduo a opção de não adoptar comportamentos éticos, sendo de admitir que, ao agir assim, não terá capacidade para abandonar a fase estética e, conseqüentemente, manter-se afastado de Deus e da própria salvação. Será essa, então, a punição reservada aos que optam por ficar pela primeira fase<sup>2</sup>.

Por seu lado, Nietzsche (1844 – 1900) opta pela radicalidade, questionando a própria legitimidade da moral vigente, que vê como uma reacção histórica a uma ética mais antiga<sup>3</sup>, a *ética aristocrática*<sup>4</sup>. A moral é então contingente à história e à sociedade que lhe serve de palco, mas isso não faz com que a moral vigente, marcadamente judaico-cristã, seja boa. Para este filósofo, antes pelo contrário: a *ética dos escravos*<sup>5</sup>, como a apelida, é caracterizada por uma rejeição dos valores anteriores que viam nos traços da classe dominante as bases do comportamento *bom*, o que faz dela uma ética de vingança e de ódio<sup>6</sup>. Com ódio e inveja do domínio exercido pelos outros, num quadro de valores que lhes são estranhos, os não-aristocratas (os *escravos*, na expressão de Nietzsche) tratam de inverter a escala de valores: tudo o que era tido por *bom* (os valores da nobreza, ou seja, o

---

<sup>1</sup> Note-se que os comportamentos éticos não se esgotam ao atingir esta terceira fase. Antes pelo contrário, deverão ser observados continuamente, embora com a aceitação da *suspensão teleológica da ética* como nova variável de uma concepção ética mais alargada, como já foi referido.

<sup>2</sup> Compare-se esta aproximação à ética com as anteriores reflexões – nomeadamente a kantiana e a utilitarista – e poderá concluir-se que estas não são excluídas. De facto, Kierkegaard não opta por explicar o que deve orientar a acção no contexto social, se os princípios (*a la Kant*), se as consequências (*a la Bentham ou Mill*), apenas reflecte sobre a necessidade de observação das normas sociais vigentes (sem mesmo procurar justificar essas normas) para que se possa atingir a fase religiosa da vida.

Mesmo o caso do sacrifício de Iphigenia (*Fear and Trembling*) poderá ser visto nas duas perspectivas: Agamemnon sacrifica a sua filha sob o princípio de que a vida deve ser sacrificada para o bem da sociedade (neste caso, o sucesso dos Gregos na expedição a Tróia) ou porque, após aferir a quantidade de bem e de mal, conclui que a morte da filha comporta mais benefícios do que custos para o objecto em análise (a Grécia)?

<sup>3</sup> Ver a este propósito a obra de Nietzsche, *Genealogia da Moral*. Aqui, o filósofo expõe detalhadamente as diferentes etapas que, defende, trouxeram os conceitos de moral desde a Grécia Antiga até ao século XIX. Nietzsche prefere claramente a ética original, centrada no indivíduo, à ética moderna, considerando aliás que esta não é ética.

<sup>4</sup> *Aristocratic ethics*, na tradução inglesa consultada.

<sup>5</sup> *Slave ethics*, na tradução inglesa consultada.

<sup>6</sup> Aconselha-se, para melhor compreensão desta “ética aristocrática”, a leitura, por exemplo, das obras atribuídas a Homero: *Ilíada* e *Odisseia*. Foi recentemente publicada tradução actual de Frederico Lourenço, pela editora Cotovia.

mérito individual, a grandeza, as características e expressão natural dos indivíduos das classes superiores) passa a ser considerado *maléfico*<sup>1</sup>, enquanto que a sua ausência é tomado por *bom*<sup>2</sup>. Note-se a dupla inversão, não só os valores são agora os opostos como a nova ética passa a estar centrada no seu pólo negativo (a definição faz-se em torno do *maléfico*, por oposição à ética aristocrática, onde o se assiste a uma definição positiva, centrada no *bom*). Contudo, o *maléfico* já não é externo para os escravos (como o *mau* era para os nobres), estes reconhecem que também se encontra neles, nos criadores da nova ética. A forma como é acomodada esta realidade é crucial para explicar a posição de Nietzsche: os *escravos* projectam, numa primeira fase, o *maléfico* para o exterior, para os aristocratas ou *nobres*; mas rapidamente encontram uma categoria abstracta – o *moralmente condenável* – onde arrumam todas essas emoções. Assim, “à retribuição dos seus actos chamam de *triunfo da justiça*; o ódio que têm não é pelo inimigo mas pela injustiça, aquilo que por anseiam não é vingança mas o *triunfo de Deus* sobre os que não têm fé” (Darwall, 2003). Por detrás do moralmente condenável esconde-se todo o ódio e vingança não só pelos mais fortes mas sobretudo pela parcela do próprio *eu* que comporta algumas das características condenáveis. É esta natureza vingativa, mesmo que inconsciente, que retira à *ética dos escravos*, na perspectiva de Nietzsche, a legitimidade de se apresentar como um sistema moral. Para Nietzsche, “a moral não é mais do que hostilidade projectada” (Darwall, 2003).

Uma vez condenada a moral vigente, relegados os seus princípios à condição de *preconceitos morais*, qual a alternativa proposta por Nietzsche? Tal como na ética aristocrática, Nietzsche defende uma ética baseada em valores positivos, sendo o mérito e o sucesso tanto individual como colectivo apontados como os valores fundamentais. A perfeição deverá ser o objectivo último da vida. Neste contexto, a sociedade deve estar organizada de forma a providenciar a cada indivíduo as ferramentas para que ele possa

---

<sup>1</sup> *Evil*, na tradução inglesa consultada.

<sup>2</sup> A *ética dos escravos* transforma a força dos nobres em crueldade e o seu natural orgulho em vício.

atingir esse estado de perfeição e ao Homem cabe a decisão de rejeitar, por seu turno, uma moralidade prejudicial<sup>1</sup>. O respeito e o valor de cada homem é medido pela sua excelência e pelo mérito das suas acções<sup>2</sup> e estas dependem da sua capacidade de decisão.

## **2.4. As discussões actuais**

O século XX é marcado por três movimentos distintos no que concerne ao estudo da ética. O primeiro é eminentemente teórico e decorre parcialmente das reflexões anteriores, adaptando a um novo contexto social esse pensamento; o segundo debruça-se essencialmente sobre a própria natureza da ética e da moral, deixando de lado as reflexões sobre o bem ou o mal ou quais os comportamentos a seguir; por fim, o terceiro centra-se no estudo de casos específicos e procura dar uma resposta ética a fenómenos actuais<sup>3</sup>.

### **2.4.1. AS REFLEXÕES ADAPTADAS**

As primeiras reflexões éticas no século XX são marcadas por um regresso ao utilitarismo. O princípio da utilidade é visto como a única forma de agir eticamente, isto é, no momento da decisão sobre a acção a tomar, o indivíduo deverá optar pela que provocar mais efeitos positivos. São estas as acções *certas*, logo, são estas as acções úteis<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Note-se o pendor existencialista do pensamento de Nietzsche quando coloca sob a alçada do poder de decisão individual o afastamento do que é imposto pela sociedade em que este se insere.

<sup>2</sup> Esta posição aproxima Nietzsche igualmente dos pensadores clássicos gregos, afinal quem definiu a ética aristocrática, uma ética de virtude desenhada para um Homem ideal, o Super-homem.

<sup>3</sup> De um ponto de vista analítico, é possível distinguir três categorias de ética, aliás, reflectidas também na existência destes diferentes movimentos:

Meta-ética – estuda a natureza da ética e do raciocínio moral. Discussões sobre se a ética é relativa ou se a acção é motivada apenas pelo interesse próprio são exemplos de discussões meta-éticas.

Ética normativa – ramo que propõe as linhas de acção do comportamento moral genérico. A resposta à questão kantiana “O que devo fazer?” é procurada por este ramo da ética.

Ética aplicada – ramo que explora casos específicos da acção humana (por exemplo, a biotecnologia ou a medicina) e procura dar resposta concreta a questões reais com que os indivíduos se possam confrontar. Este é o último ramo da ética a ter sido desenvolvido, tendo surgido no final dos anos 60.

<sup>4</sup> G. E. Moore foi o principal representante desta corrente neo-utilitarista, expressa no seu livro *Principia Ethica* (1903).



Contudo, o antigo debate entre utilitaristas e kantianos teve a sua continuação na proposta de Sir David Ross, na sua obra *The Right and the Good*. Para este filósofo, não serão as consequências mas antes os princípios e as intenções que deverão nortear a acção, pois existem situações onde os benefícios são superiores aos custos mas, em contrapartida, são moralmente condenáveis<sup>1</sup>. Existem, então, uma série de deveres que são impostos ao Homem pela sua própria reflexão, independentemente da sua utilidade – os deveres *prima facie*. Em caso de conflito entre estes deveres, Ross acrescenta à visão de Kant a possibilidade de escolha da opção que se revele mais adaptada à situação concreta<sup>2</sup>.

No que poderá ser uma síntese ainda hoje prevalecente nas situações de confronto ético, Toulmin acrescenta que não deverá ser apenas a intuição a mover a escolha anterior, mas antes uma avaliação dos custos e benefícios das alternativas, optando-se então pelo *mal menor* (Toulmin, 1950). Repare-se na ponte estabelecida entre o pensamento tipicamente kantiano (agir sob o princípio) e o pensamento utilitarista (em caso de conflito, optar pela que comportar efeitos mais positivos).

Na mesma linha evolutiva de reflexões anteriores, o pensamento existencialista do século XIX, nomeadamente o de filósofos como Kierkegaard ou Nietzsche, chegou até ao século XX, embora com algumas alterações. Das suas raízes, a ética existencialista<sup>3</sup> do século XX<sup>4</sup> guarda a sua natureza individualista (o indivíduo é a unidade central de decisão) que se reflecte, acima de tudo, na importância do empenho pessoal para a concretização da acção

---

<sup>1</sup> Ross exemplifica com a quebra de uma promessa: ao não cumprir uma promessa, o faltoso poderá retirar extensos benefícios, ao ponto do saldo ser positivo para a sociedade como um todo. Contudo, o acto em si é incorrecto, não obstante os benefícios daí retirados.

<sup>2</sup> Mais uma vez Ross exemplifica: é ético não cumprir uma promessa desde que tal se deva à necessidade de evitar um acidente.

<sup>3</sup> Existe um fervoroso debate sobre a legitimidade da construção de qualquer tipo de sistema com origem no pensamento existencialista, uma vez que o existencialismo é, por definição, impossível de generalizar e sistematizar (relembre-se que na sua origem esteve uma reacção contra os conceitos generalistas dos diversos homens tipificados) já que se foca nas decisões pessoais de cada indivíduo e defende que estas são sempre diferentes e dependentes do sujeito activo. Contudo, é possível detectar a emergência de um tecido ético comum no pensamento de todos os existencialistas, o qual poderá então ser definido como *ética existencialista*.

<sup>4</sup> Os filósofos-romancistas Jean-Paul Sartre, Albert Camus ou Simone Beauvoir são excelentes representantes do existencialismo do século XX.

desejada. Kierkegaard referia-se ao empenho pessoal na procura e manutenção da fé em Deus, enquanto que Jean-Paul Sartre generaliza este conceito defendendo que só são eticamente válidas as crenças e ideias que estejam alinhadas com a acção que é realmente levada a cabo. Da mesma forma com que a fé em Deus tinha de ser activa e constantemente procurada, também este compromisso do homem com a acção deverá ser activo e constante.

O segundo traço da ética existencialista está ligado à capacidade de decisão do indivíduo. Este é agente de decisões próprias, tem legitimidade e capacidade para as levar a cabo e deverá ser apontado como único responsável pelas suas consequências. Note-se o peso deste segundo preceito, traduzido em angústia para o indivíduo conscientemente existencialista: ele não só tem de decidir como agir, mas ficará para sempre ligado à decisão que tomou, que terá repercussões e ramificações que ele nem pode imaginar<sup>1</sup>. As repercussões não são reflectidas apenas sobre o agente mas sobre todos os que estão à sua volta, pelo que o próprio valor da acção está ligado aos efeitos que ela terá nos outros. Numa aproximação utilitarista, as melhores acções são as que produzem as melhores consequências ao nível do impacto nos outros indivíduos.

Um último preceito ético está ligado com a opção do suicídio. De facto, o suicídio é apresentado como a justificação para a recusa de limites ou imposições à liberdade de decisão de um indivíduo. Todas as decisões se tornam possíveis se a morte for tomada como opção, já que o indivíduo pode sempre escolher a morte como a solução mais ética perante uma determinada situação.

Mais recentemente, tem-se assistido a um recrudescimento da chamada *ética da virtude*<sup>2</sup>, com raízes em Aristóteles, S. Tomás de Aquino ou David Hume. Esta teoria defende que as

---

<sup>1</sup> Pensamento bastante paralisante nas situações dúbias, pois o indivíduo perante a grandeza de cada um dos seus gestos preferirá não fazer gesto algum. Mas não será isso já uma acção igual a qualquer outra, com a mesma expressão de repercussões?

<sup>2</sup> Philippa Foot e Beauchamp e Childress poderão ser identificados como os principais precursores desta linha de pensamento no século XX.

virtudes são traços de carácter socialmente valorizados, pelo que uma virtude moral é aquela que é moralmente valorizada pela sociedade, dando suporte às *razões morais* (Beauchamp e Childress, 2001).

Note-se a relevância que é dada ao carácter para a discussão da moral<sup>1</sup>, que irá abrir as portas à possibilidade da sua aprendizagem<sup>2</sup>. Contudo, esta mesma relevância implica as críticas observadas a esta teoria: de facto, existem pessoas com bom carácter responsáveis por *juízos errados* ou *más escolhas*. Os defensores da teoria contrapõem o facto de a inclusão das virtudes na teoria da ética completar a sua reflexão, não lhe retirando qualquer valor. No que é hoje o estado actual da reflexão empírica sobre a ética, estes pensadores vêm propor que à análise dos resultados dos comportamentos se acrescente a análise dos seus motivos; enfim, a síntese mais uma vez entre pensamento utilitarista e kantiano.

#### 2.4.2. A NATUREZA DA MORAL

No estudo sobre as raízes da moral, A.J. Ayer tomou o percurso radical de negar a própria relevância do estudo da ética. Defendendo que esta se apoia em proposições que não podem ser comprovadas empiricamente, retira-lhe significado e remete-a para o campo das discussões meramente emotivas. Para este filósofo, a discussão da ética não comporta nada de útil a situações específicas verificadas no quotidiano, como tal não pode ter carácter normativo (Ayer, 1935).

Stevenson, por seu lado, reduz um pouco o radicalismo de Ayer distinguindo os comportamentos entre aqueles que são baseados em crenças e aqueles que o são em atitudes. Aquelas estão radicadas em factos enquanto que as atitudes estão relacionadas com estados psicológicos de aprovação ou desaprovação. Em vez de negar a relevância da discussão ética, Stevenson procura estabelecer uma relação entre as duas esferas

---

<sup>1</sup> O carácter do indivíduo é apontado como a principal variável para a adopção de comportamentos éticos.

<sup>2</sup> Na linha da pedo-psicologia, que define os primeiros anos de vida como essenciais para a formação da personalidade e carácter de um indivíduo. Ao mesmo tempo, esta capacidade de aprendizagem não se esgota ao longo da vida, pelo que mesmo em estágios posteriores poderá ser possível a aquisição de comportamentos éticos através da tomada de consciência dos valores (ver secção sobre *Ética Aplicada*).

identificadas<sup>1</sup> e defende que existe um terreno próprio para a sua reflexão, apesar de este se situar fora do âmbito dos factos (Stevenson, 1944).

Toulmin reforça esta linha de pensamento identificando para a ética um conjunto de regras que lhe confere um espaço próprio para reflexão, com a sua linguagem e os seus critérios de lógica. A ética possui, para este filósofo, um âmbito próprio que não se esgota nos elementos objectivistas, subjectivistas ou normativos que outros lhe tentam impor. O seu campo de acção é determinado pelas actividades e formas de vida que conferem uma *existência ética* regida pelo critério único de *harmonia social* (Toulmin, 1950). Partindo deste critério, utilizando a sua lógica e as suas regras, é possível qualificar em termos éticos uma determinada acção. Assim, o estudo da ética não é irrelevante, já que pode conduzir à acção.

#### 2.4.3. A ÉTICA APLICADA

As décadas de sessenta e setenta viram surgir uma nova área na reflexão da ética. Mais preocupados em responder em casos específicos à célebre questão de Kant “O que devo fazer?” do que em estudar os comportamentos gerais ou as fontes da moral, estes pensadores, provenientes de áreas como a biotecnologia ou a medicina, detectaram casos onde a questão moral se poderia levantar e procuraram descobrir quais os comportamentos concretos a adoptar<sup>2</sup>.

Subjaz a este caminho a ideia já referida na discussão da ética dos valores<sup>3</sup> da possibilidade da aprendizagem da ética. Através da criação de casos, sua apresentação e discussão procura-se que os *alunos* reflectam sobre as situações concretas, analisem as

---

<sup>1</sup> Stevenson defende que, mesmo partindo de pontos de vista éticos opostos, desde que se consiga estabelecer uma comunhão em relação às crenças, então também será possível chegar à mesma comunhão em termos de atitude.

<sup>2</sup> A reflexão sobre o relativismo ético reforça-se neste período. Tempo, espaço e situação são as variáveis que marcam esta discussão. Como justificar algo que era ético numa época anterior e já não o é; como aceitar determinados comportamentos numa sociedade e não noutra; qual a relevância da situação concreta para o seu julgamento ético, são algumas das questões levantadas. A resposta a estas questões está, contudo, fora do âmbito desta introdução à presente tese.

<sup>3</sup> Ver secção 2.4.1.

diferentes opções e conclua sobre a resposta mais adequada. Para este processo conta-se com um conhecimento genérico sobre as leis/regras morais (no fundo, a matéria viva estudada pelos filósofos da ética) por parte dos sujeitos, a que são acrescentadas características específicas à situação. Esta metodologia conduz à confrontação com situações reais, pondo a nu os limites das teorias restritivas da ética e salientando, ao mesmo tempo, a complexidade de as transformar em acções concretas. O resultado é o surgimento de um comportamento adequado à situação concreta, fruto de uma síntese entre as diversas teorias da ética (reflectidas nas crenças dos indivíduos, quando colocados na situação).

Os defensores desta linha de aproximação à ética apontam a facilidade com que a análise de casos dá origem à adopção de comportamentos eticamente correctos (aprendizagem da moral), não só nas situações concretas que são estudadas mas também em outras com as quais os indivíduos se possam confrontar no futuro. Os seus críticos apontam insuficiências ao nível da complexidade dos casos apresentados (um caso é sempre menos complexo do que uma situação real), do contexto em que são aplicados (na análise de casos, os indivíduos optarão sempre pela solução vista como mais correcta, independentemente da sua actuação posterior, em casos reais) e do método utilizado (a forma como é apresentado o caso poderá conduzir à sua solução enviesada, sendo difícil discernir a dimensão desse enviesamento).

Contudo, a *ética aplicada*, como síntese das reflexões anteriores colocada em situações concretas transporta a ética para o campo da actuação real, deixando esta de estar confinada às mentes e livros dos filósofos que sobre esse assunto se debruçaram.

De uma perspectiva centrada no Homem, particular aos gregos e primeiros cristãos, o pensamento sobre a ética recentrou, com Thomas Hobbes, o seu enfoque na sociedade, tendência que se mantém até à actualidade. Contudo, os fundamentos éticos do Homem, o estudo da natureza das suas acções e comportamentos, mantiveram-se presentes nas reflexões subsequentes e hoje são parte fundamental do todo que é o *entendimento ético*. A

ética empresarial surge como uma das ramificações actuais do pensamento sobre a ética, o que poderá ser encarado como um fenómeno natural, já que a *empresa* é uma das principais manifestações sociais do Homem. O próximo capítulo será dedicado a esta área da ética e às suas principais manifestações, como a responsabilidade social das empresas.

### 3. A Ética Empresarial

#### 3.1. Ética e Empresas

##### 3.1.1. A TRADUÇÃO PRÁTICA DA TEORIA DA ÉTICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As organizações podem ser entendidas como fenómenos sociais traduzidos em diferentes agrupamentos de indivíduos, com vontades e objectivos próprios, orientados para uma justificação comum e inseridos numa estrutura de formalização variável em contacto permanente com uma envolvente crescentemente intrusiva<sup>1</sup>. Um tipo particular de organização é a empresa, que se distingue formalmente pela associação fundamental à condução de negócios e pela ideia de lucro (Rosenberg, 1983)<sup>2</sup>. A sua relevância no mundo desenvolvido estende-se até à capacidade que demonstram em condicionar a própria sociedade, como meios que são do seu crescimento. Esta realidade conduz à questão da definição de fronteiras entre a empresa e a sociedade em que esta se insere. Será que são diferentes realidades ou, antes pelo contrário, uma é a parte do todo que é representado pela outra? Sendo formadas por *pessoas*<sup>3</sup>, as empresas partilham com a *sociedade externa*<sup>4</sup> o seu elemento fundamental, pelo que será de esperar que os interesses desta última comecem a ter reflexo interno nas primeiras, sendo difícil de discernir o que é originário do contexto organizacional do que é originário do contexto mais lato que é o da sociedade.

---

<sup>1</sup> Diversas definições de organização foram avançadas por diferentes autores, revelando-se nessa diversidade não só a existência de diferentes escolas de pensamento também nesta área mas também a inerente controvérsia que decorre de opiniões divergentes.

Para um maior aprofundamento deste tema, ver Cunha *et al.* (2003), Cap.1.

<sup>2</sup> A questão sobre a missão primordial das empresas não será tema em análise na presente tese, embora seja de esclarecer que o debate agora a decorrer pretende desafiar a supremacia do lucro como objectivo único ou final das empresas.

<sup>3</sup> Pessoas diferentes no início do século XXI do que eram no início do século XX, diferença essa que se traduz numa maior capacidade de intervenção e de escolha e que resulta da sempre eterna interacção entre o sujeito e o meio que o envolve.

<sup>4</sup> Este termo é adoptado para provocar uma distância intencional entre a empresa e o meio envolvente em termos de discurso. Na realidade, o autor não partilha da ideia dicotómica *sociedade – empresa*, antes perfilhando a que dilui as fronteiras entre estas duas realidades.

É este o quadro em que emerge a discussão sobre a ética empresarial. Reflexo de uma necessidade sentida pelos indivíduos enquanto agentes organizacionais ou exigência desses mesmos indivíduos enquanto representantes da sociedade externa, a ética empresarial e a sua gestão são preocupações crescentes nas empresas<sup>1</sup>. A forma como aquela é implementada resulta da interpretação histórica – levada a cabo pelos diversos agentes organizacionais – do pensamento teórico desenvolvido desde o período helénico e da sua transmutação subjectiva para a realidade corporativa<sup>2</sup>. Esta subjectividade poderá ser justificada pelos mesmos fenómenos que explicam os variados estilos de gestão e condução das organizações a que é possível assistir ao longo de diferentes épocas e em espaços geográficos diversos.

De facto, e tomando apenas as reflexões da ética social<sup>3</sup>, são facilmente identificáveis exemplos de estirpes actuais do pensamento filosófico da ética. Do *Leviathan* de Thomas Hobbes parecem restar, no contexto organizacional, não só a justificação para a adopção *inevitável* de algumas práticas de guerra organizacional (pois é essa a natureza do homem) como o seu contrapeso, na forma de intervencionismo estatal em menor ou maior grau. A nível interno, as normas e procedimentos rígidos, o nível de centralização do poder de decisão e o autoritarismo, encontrados em algumas culturas organizacionais também

---

<sup>1</sup> Tal é revelado por diversos estudos empíricos realizados quer em Portugal quer internacionalmente. Sob o caso português, ver Rego *et al.* (2003) e Brandão Nunes, C. (2004).

<sup>2</sup> Não se cairá na tentação miópica de classificar o momento presente como palco privilegiado de observação histórica, como já tantos o fizeram esquecendo que outros viriam depois. A “interpretação” e “transmutação” referidas são a continuação no presente de um processo iniciado por Sócrates e Platão, continuado pelos primeiros filósofos cristãos (que o adaptaram ao seu tempo) e pelos pensadores da Idade Moderna. O pensamento dos séculos XX e XXI será mais uma etapa, em que a adaptação é feita tendo em conta o factor primordial na sociedade actual, as empresas.

<sup>3</sup> A alteração da forma como o homem era colocado no contexto do pensamento ético, verificada no século XVII, parece também marcar a fronteira, nos dias de hoje, da utilização que é feito desse mesmo pensamento. Assim, o pensamento grego e cristão, que colocavam no homem ideal o objecto do seu pensamento, parece ter dado origem aos fundamentos da ética pessoal e particular, servindo de base às restantes manifestações sociais dos indivíduos. As reflexões subsequentes, que partem de um homem que *é* (por oposição ao homem ideal, refere-se ao indivíduo existente, com os seus defeitos, os seus desejos e necessidades, inserido num contexto social que terá forçosamente que funcionar) parecem ser o ponto de partida dos comportamentos dos indivíduos enquanto agentes sociais, logo, das organizações. Serão estas reflexões que servirão de fundamento aos comportamentos hoje observados nas empresas.



poderão estar radicadas nesta noção de inelutável e natural guerra total entre os homens, na ausência de tais controlos.

Paralelamente, e como será visto na secção 3.1.4., a aproximação de Hobbes ao contrato social serve de base à teoria integrativa dos contratos sociais de Donaldson e Dunfee, teoria que procura encontrar um espaço comum entre a actividade empresarial num contexto ético e as diferentes matizes culturais em que as empresas actuam.

O pensamento utilitarista ainda hoje é encontrado no comportamento de muitas organizações, quando confrontadas com dilemas éticos. A tendência para uma rápida análise de custo-benefício (o descendente da análise prazer-sofrimento original) é comprovativa de tal herança. Dotados de uma verdadeira crença na justiça das suas decisões, são várias as organizações que optam por posturas com custos evidentes para alguns dos agentes envolvidos, baseadas nos superiores benefícios calculados em diferentes horizontes temporais e geográficos que daí resultarão<sup>1</sup>. A tipificação de algumas acções ao longo da escala da sua valia ética, decorrentes da análise dos princípios morais secundários, têm permitido agilizar alguns desses processos de decisão. De facto, a *memória organizacional colectiva* já registou alguns comportamentos como claramente não éticos, permitindo a sua imediata rejeição por parte dos agentes responsáveis<sup>2</sup>.

Também o pensamento de Kant continua a encontrar eco nas organizações, seja nos diversos códigos deontológicos que orientam a maioria das actividades liberais no mundo ocidental, seja através da adopção de códigos de ética baseados em princípios, onde as

---

<sup>1</sup> Exemplos poderão ser encontrados em algumas práticas de *deslocalização* de empresas multinacionais, com custos evidentes para as regiões abandonadas, mas com benefícios superiores quando tomado um horizonte temporal suficientemente alargado e um âmbito geográfico global (o verdadeiro palco de acção destas empresas).

De igual forma, a retirada de cenários de guerra ou elevada instabilidade política de algumas organizações não governamentais também poderá ser justificada por este tipo de análise, onde os benefícios para a região em que estão instalados – seja pela reduzida capacidade de meios seja por imposições políticas – deixaram de ser superiores aos custos (muitas vezes em vidas humanas) por si sofridos.

<sup>2</sup> Contudo, há que não confundir as práticas possivelmente descendentes de uma forma de raciocinar utilitarista com outras, manifestamente dirigidas apenas ao interesse próprio da organização ou dos seus gestores. De facto, estas últimas só por coincidência promovem a utilidade e o bem-estar geral, pelo que também só por acção do acaso poderão ser consideradas éticas.

empresas expressam uma série de máximas que prometem defender, assim como o propósito (intenção) da sua acção. Nestes códigos, a preocupação fundamental é fornecer um guia de acção que, uma vez cumprido (e independentemente dos resultados), não permitirá deixar de classificar a sua actuação como justa, ou seja, eticamente correcta.

Os últimos desenvolvimentos no pensamento da ética, registados no século XX, vieram estabelecer a ponte entre utilitarismo e kantianismo. Esta síntese, que se traduz numa adesão aos valores e princípios morais com o reconhecimento de que, em caso de conflito, a melhor opção deverá ser aquela que comporta menos riscos ou maior valor, parece corresponder ao padrão ético mais observado em cenários organizacionais.

### 3.1.2. A ÉTICA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

A ética empresarial poderá ser definida genericamente como o ramo da ética que *"se relaciona com a categorização valorativa<sup>1</sup> dos comportamentos, decisões ou acções dos indivíduos que trabalham nas organizações"* (Carroll, 1989: 82). *Ético* será, na mesma definição, todo o *"comportamento, decisão ou acção que esteja alinhado com as normas ou padrões da sociedade em que se insere"*<sup>2</sup> (Carroll, 1989: 82). Para Walton, a ética empresarial distingue-se pela inclusão nos critérios valorativos das acções, de aspectos como as expectativas sociais, o tipo ou estilo de competição empresarial, os conteúdos das mensagens publicitárias, o nível de responsabilidade social da empresa, a importância dada ao consumidor ou o estilo de comunicação com o exterior (Walton, 1977). Mercier, por seu lado, defende ser a ética uma disciplina transversal à humanidade que, por isso mesmo, também poderá ser enquadrada em termos da empresa, tocando todos os domínios da gestão (Mercier, 2003).

Esta reflexão é paradigmática da posição que defende a existência de uma ética dos negócios e da empresa, fenómeno indissociável da condição *moral* do Homem e deste como

---

<sup>1</sup> No original: *rightness and wrongness*. (Carroll, 1989: 82).

<sup>2</sup> Note-se que, mesmo uma definição genérica como esta poderá levantar importantes questões de legitimidade: os padrões são relativos ou absolutos; quem define as normas ou os padrões?

principal agente das organizações: se o ser humano é portador histórico de um conceito e de uma prática moral, essa sua prática estender-se-á às suas obras e manifestações, entre as quais as empresas. Em cenário empresarial, a moral de um só indivíduo será transformada em *possibilidade individual* de comportamento ético; da conjugação de todos os indivíduos, em interacção com o contexto da organização, resultará a *possibilidade empresarial* de comportamento ético.

Havendo a aceitação de uma ética empresarial<sup>1</sup>, cumpre identificar os diferentes estados éticos existentes no panorama empresarial. Partindo do modelo de desenvolvimento moral, construído por Lawrence Kohlberg<sup>2</sup>, Reidenbach e Robin (1991)<sup>3</sup> estabeleceram 5 níveis na escala de desenvolvimento ético de uma empresa:

- Nível 1, *Empresa Amoral* – não existe qualquer tipo de preocupação ética, estabelecendo-se o limite da acção conforme os custos das diferentes opções;
- Nível 2, *Empresa Legalista* – as preocupações a nível ético já são existentes, contudo limitadas à observação da lei;
- Nível 3, *Empresa Responsável* – alguma preocupação ética, reflectida na adopção de práticas externas como o mecenato cultural, social e ambiental ou de políticas

---

<sup>1</sup> Na secção 3.2. será analisada a posição contrária de Milton Friedman, onde este se focaliza especialmente no caso da responsabilidade social das empresas.

<sup>2</sup> Psicólogo americano que defendia serem três os estados de desenvolvimento moral do indivíduo, cada estado com dois níveis:

- Estado 1: Pré-convencional – infância
  - fase 1 – reacção a punição
  - fase 2 – procura de recompensas
- Estado 2: Convencional – adolescência
  - fase 3 – cumprir expectativas
  - fase 4 – obediência à lei e ordem
- Estado 3: Pós-convencional – idade adulta
  - fase 5 – aceitação do contrato-social
  - fase 6 – aceitação de princípios éticos universais

(Cf. Carroll, 1989: 97-100)

<sup>3</sup> Citado em Brandão Nunes, 2004.

internas como a construção de creches ou a atribuição de horários especiais para apoio social;

- Nível 4, *Empresa Eticamente Emergente* – consciencialização da importância da ética nos negócios e adopção de uma postura ética em termos operacionais, o que é geralmente traduzido pela sua formalização em códigos ou manuais de procedimentos éticos;
- Nível 5, *Empresa Eticamente Desenvolvida* – a ética é adoptada como a única forma de estar e agir no mundo empresarial, sendo a actividade das empresa neste nível totalmente regida por princípios éticos.

Os dois últimos níveis revelam uma maior maturidade ética e implicam uma aceitação do problema ético como um fenómeno que transcende o plano pessoal, estendendo-se até ao plano internacional: os indivíduos nestas organizações agem de acordo com padrões éticos a nível pessoal, transportando esses hábitos para o nível organizacional ao mesmo tempo que procuram impor regras de comportamento ético também ao nível da indústria, conjugando adicionalmente as suas acções corporativas com os interesses da sociedade em geral e com os padrões éticos por si adoptados, independentemente da cultura e dos hábitos dos interlocutores, no caso internacional (Carroll, 1978).

### 3.1.3. O GESTOR COMO AGENTE DA ÉTICA

O gestor parece ser, então, uma peça-chave para a definição ética da empresa. Aliás, a sua influência aparece como principal factor para *a adopção de comportamentos não éticos na empresa* numa série de estudos realizados junto de diversos gestores e homens de negócios. O estudo original foi conduzido em 1961 por Baumhart, junto de 1500 executivos e gestores. Em 1977, o mesmo estudo foi repetido por Brenner e Molander, desta vez com 1200 entrevistas e acrescentando a influência do clima moral da sociedade aos factores que influenciam a adopção de comportamentos não éticos. O mesmo foi realizado também em

1984 (Carroll, 1989). Na Tabela 3.I é possível verificar a predominância do factor “comportamento dos superiores” em cada um dos estudos.

**Tabela 3.I: Factores que influenciam a adopção de comportamentos não éticos na empresa<sup>1</sup>**

Factores	Estudo de 1984 (a)	Estudo de 1977 (b)	Estudo de 1961 (c)
	(N= 1443)	(N= 1227)	(N= 1531)
Comportamento dos superiores	2.17	2.15	1.91
Comportamento dos pares	3.3	3.37	3.1
Práticas éticas da indústria ou profissão	3.57	3.34	2.6
Clima moral da sociedade	3.79	4.22	-
Política formal da organização	3.84	3.27	3.3
Necessidades financeiras pessoais	4.09	4.46	4.1

(a) Posner e Schmidt, *California Management Review*

(b) Brenner e Molander, *Harvard Business Review*

(c) Baumhart, *Harvard Business Review*

Para Mercier, o fundador da empresa tem um papel fundamental na definição do perfil ético da organização (Mercier, 2003: 18-21). Os valores e princípios deste são emprestados à organização até se transformarem na própria cultura da empresa. Um forte exemplo desta transferência e permanência pode ser encontrado na IBM de Thomas Watson, que transformou os princípios pessoais que recebera do seu pai nos princípios fundamentais da IBM<sup>2</sup>.

Henderson (1982: 37-47) também admite, para a construção do seu esquema conceptual para avaliação da valia ética das decisões empresariais, a importância fundamental dos gestores. Estes são apontados como a fonte das decisões empresariais, logo o núcleo da possibilidade de comportamento ético. De facto, cada decisão implica uma acção que, por sua vez, acarretará uma determinada valia ética. O desenrolar da decisão irá,

<sup>1</sup> Adaptado de Carroll (1989: 120). Estudo que solicitava aos inquiridos para classificarem de 1-*muito influente* a 6-*pouco influente* os factores que conduziam à adopção de comportamentos não éticos.

<sup>2</sup> Os princípios, ainda hoje estão fortemente enraizados na empresa, são os seguintes: “*The individual must be respected*”; “*The customer must be given the best possible service*” e “*Excellence and superior performance must be pursued*” (cf. Mercier, 2003: 20, que refere a opinião de Vernay)

inevitavelmente, expô-la ao escrutínio público<sup>1</sup> e ao subsequente julgamento ético. Na sua origem encontra-se então o gestor, a sua decisão e as exigências que faz aos subordinados.

A relevância do gestor para o comportamento ético da organização obriga à sua classificação comportamental, pois se as empresas recolhem nos seus gestores o seu perfil ético estes deverão forçosamente apresentar traços também diferentes. Carroll (1987) apresenta três estilos de gestor e de gestão, no que se refere ao seu perfil ético:

- *Gestão Imoral* – estilo de gestão não só vazio mas também actuante em manifesta oposição aos princípios éticos vigentes na sociedade em que a empresa está inserida. O interesse próprio (pessoal e da empresa) é o único motor da acção, embora com reconhecimento da sua posição não ética<sup>2</sup>. Os objectivos da gestão são unicamente o lucro e o sucesso a qualquer preço. A lei é encarada como uma barreira que deverá ser ultrapassada para se obter os objectivos propostos.
- *Gestão Amoral* – estilo de gestão que pode tomar a forma intencional ou a forma não intencional. A primeira não inclui os factores éticos como variáveis para a tomada de decisão pois entende que a actividade da empresa está fora do âmbito da moral. Não se trata de gestores imorais, mas antes gestores que acreditam ser as regras corporativas diferentes das regras pessoais<sup>3</sup>. A gestão amoral não intencional espelha os comportamentos dos gestores que não entram em linha de conta com os factores éticos por ignorância ou despreocupação sobre os efeitos que as suas acções possam ter sobre os diferentes *stakeholders* da empresa. A estes gestores falta a percepção

---

<sup>1</sup> Por exemplo, a decisão de esconder os resultados reais da Enron, embora tomada no seio da equipa de administração da empresa, atingiu um momento em que chegou ao conhecimento do público, com graves repercussões quer no que se refere à situação da empresa quer à dos seus colaboradores (que viram os seus fundos de pensões desaparecer subitamente).

No mesmo sentido, a decisão de impor apertados controlos de qualidade no fabrico de brinquedos permite à Hasbro-Bradley, Inc. é uma decisão também tomada no seio da Administração da empresa mas que comporta largos benefícios à empresa no momento de colocar um novo produto no mercado (conhecimento público), por via da confiança que merece junto do público.

<sup>2</sup> Ao actuar manifestamente contra os princípios éticos é clara a noção da existência das opções eticamente correctas e eticamente incorrectas. Ver-se-á que existe um outro tipo de gestão – a gestão amoral – que desconhece esta distinção.

<sup>3</sup> Milton Friedman, como será na segunda parte deste capítulo, partilha desta posição.

da vertente ética dos negócios, embora não o façam intencionalmente. Os objectivos da gestão amoral são igualmente os lucros, sem levar em consideração os aspectos éticos para além daqueles que são impostos pela lei. Aliás, esta é vista como o conjunto de regras que deverão ser cumpridas em ordem a operar no mercado e cumprir “as regras do jogo”.

- *Gestão Moral* – este estilo de gestão preocupa-se activamente com os preceitos éticos, procurando adoptar comportamentos correctos deste ponto de vista. O sucesso e o lucro também são o motor deste estilo de gestão, mas já não o sucesso ou o lucro a qualquer preço, antes o que advém da estrita observância dos princípios éticos vigentes. Não só a lei, mas a justiça, a correcção ou a equidade balizam a actividade destes gestores. Aliás, a lei é encarada como o limite inferior da ética no que se refere à actuação da empresa.

Os perfis apontados por Carroll irão dar origem a cenários organizacionais diferentes em termos éticos. Na sua acção de influência dos comportamentos individuais, os gestores dispõem de um largo conjunto de ferramentas que poderão utilizar na direcção mais atinente com o seu estilo de gestão. De facto, à sugestão “*Os gestores sentem-se pressionados a ceder nos seus valores pessoais para atingir objectivos corporativos*”, realizada após o escândalo de Watergate (Carroll, 1975), 64,4% dos inquiridos respondeu afirmativamente. À mesma questão levantada em 1984 a diferentes níveis de gestão (Posner e Schmidt, 1984), verificou-se uma concordância crescente com a diminuição do nível hierárquico dos inquiridos (20% de gestores de topo; 27% de gestores intermédios e 41% de gestores inferiores). Do mesmo modo, a definição de objectivos dificilmente atingíveis, a preponderância do *bottom-line* como única métrica de avaliação de desempenho ou o uso de instrumentos de controlo inadequados também poderão dar origem a comportamentos não éticos nas organizações. O exemplo dado pelos gestores de

topo no processo de tomada de decisão é outro forte condicionante dos comportamentos da empresa como um todo<sup>1</sup>.

Hosmer (1987) aponta cinco aspectos fundamentais para um processo de tomada de decisão eticamente correcto:

- *As consequências a diferentes prazos* – não só as consequências directas mas também as que resultam destas no médio e longo-prazo devem ser tomadas em consideração no momento da decisão;
- *As diferentes alternativas* – as decisões a tomar dificilmente se coadunam com um dicotómico “sim ou não”, sendo as alternativas mais vastas do que à primeira vista podem parecer;
- *Os diferentes resultados* – as decisões não dão origem a um resultado inequívoco, logo todos os resultados possíveis devem ser tomados em consideração quando o gestor procura tomar uma decisão ética;
- *As diferentes consequências* – no momento da decisão não é possível antecipar todas as consequências possíveis, o que deverá ser levado em consideração;
- *As implicações pessoais* – as decisões comportam geralmente ganhos e perdas individuais. A decisão eticamente correcta deverá incluir estas variáveis.

A liderança tem, então, um papel preponderante na valia ética da empresa. Nas palavras de John Reed, antigo CEO do Citigroup, “(...) o objectivo [dos líderes das empresas] na condução do (...) negócio no longo-prazo é o sucesso evolutivo da empresa. (...) lucros e ganhos em acções e outras coisas do género são significativos e contribuintes importantes para esse sucesso evolucionário mas são insuficientes *per se*. (...) necessitamos de uma visão mais ampla (...). Estamos interessados em melhorar o espaço de oportunidades para as nossas empresas.” (Reed, 2000) Este novo espaço está intimamente ligado com as novas

---

<sup>1</sup> Mais uma vez o exemplo da Enron é ilustrativo.



necessidades humanas e com as suas exigências em relação às empresas para onde trabalham e onde adquirem os seus produtos.

Lynn Sharp Paine (1994), na mesma linha, refere que os gestores de topo são solidariamente responsáveis por comportamentos não éticos dos seus subordinados se não instituírem sistemas que facilitem esses mesmos comportamentos. A sua proposta consiste numa aproximação à ética dos negócios baseada na integridade<sup>1</sup>, conciliando o cumprimento da lei com a responsabilidade da gestão pelos comportamentos éticos<sup>2</sup>. Hoffman corrobora a opinião de Paine, afirmando que “(...) as pessoas nos negócios não são inerentemente menos éticas que em outras profissões. Os problemas éticos que ocorrem nas empresas, tal como em outras organizações, são geralmente sistémicas. Deverá ser prestada atenção aos objectivos éticos, aos mecanismos e estruturas do sistema onde os indivíduos operam se se pretender que as acções daí emanadas sejam éticas” (Hoffman, 1986).

Para o conseguir, o gestor tem ao seu dispor um conjunto de ferramentas que podem auxiliar a adopção de comportamentos éticos e conduzir à construção de uma empresa ética (Carroll, 1989: 118-135). A adopção de códigos de ética, a implementação de mecanismos de punição de comportamentos não-éticos e de protecção para quem os denuncia ou a

---

<sup>1</sup> São cinco os princípios para uma estratégia de integridade eficaz, conforme Paine:

- Os valores base e compromissos fazem sentido e são comunicados de forma clara;
- Existe um envolvimento pessoal credível por parte dos líderes das empresas e estes estão prontos a agir segundo os valores que propõem;
- Os valores propostos estão integrados nos canais normais do processo de tomada de decisão da gestão e estão reflectidos nas actividades e documentos críticos da empresa (tal como no desenho planos estratégicos, na procura de oportunidades, na definição de objectivos e aferição de desempenho ou na distribuição de recursos);
- Os sistemas e estruturas da empresa suportam e reforçam os valores da empresa;
- Todos os gestores da empresa dispõem do suficiente poder de decisão, a competência e o conhecimento para tomarem decisões éticas ao longo das suas operações diárias.

<sup>2</sup> Para ilustrar a sua posição, Paine apresenta o exemplo da Sears, Roebuck e Company. Esta empresa, numa tentativa de aumentar as vendas do seu negócio de reparação automóvel, institui em 1994 um sistema de incentivos que conduzirá ao aparecimento de várias queixas em mais de 40 Estados norte-americanos por parte de clientes surpreendidos com a súbita complexidade das avarias dos seus automóveis e a um custo final de cerca de 60 milhões de dólares pagos em indemnizações. Note-se como uma decisão da liderança pode ter impacto ético ao nível operacional, independentemente da intenção original.

formação contínua em ética dos negócios são exemplos de uma atitude que favorece o aparecimento de um clima ético na empresa.

#### 3.1.4. RELATIVISMO ÉTICO - A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA ÉTICA EMPRESARIAL

Ao equacionar as variáveis *cultura* e *ética empresarial* surgem dois vectores distintos de análise que merecem uma atenção mais detalhada, quer pela sua relevância para a construção de um edifício teórico da ética empresarial quer pela sua preponderância em termos de aplicação prática. O primeiro refere-se à qualidade da própria definição de ética empresarial e questiona-se sobre a existência de uma ou várias éticas eventualmente dependentes de um contexto também diferente. O segundo vector de análise prende-se com o entendimento que é feito da ética empresarial nos diferentes países ou regiões do globo.

No que se refere ao primeiro vector, o *relativismo cultural* opõe-se ao *absolutismo ético*. Algumas teorias surgem no espaço intermédio entre estes dois extremos, como sejam o *Movimento para a Declaração Universal de uma Ética Global* (Küng, 1991), a teoria dos valores centrais (Donaldson, 1996) ou a teoria integrativa dos contratos sociais (*Donaldson e Dunfee, 1999*).

Para os relativistas, não existe uma verdade universal mas antes uma variedade de códigos culturais. A ética universal é um mito e qualquer código moral é apenas mais um entre tantos. Os princípios fundamentais do relativismo cultural são os seguintes (Rachels, 1998):

- Diferentes sociedades têm diferentes códigos morais;
- Não há um padrão objectivo que possa ser usado para julgar qualquer código moral;
- Nenhum código moral pode ser considerado como superior a qualquer outro;
- Não existe uma “verdade universal” em ética – ou seja, não existem verdades morais que persistam para todos os indivíduos em todas as épocas;
- O código moral de uma sociedade define o que está certo para essa sociedade;

- Apenas a arrogância pode permitir a um indivíduo fazer julgamentos morais sobre práticas culturais que lhe são estranhas.

Destas proposições é possível concluir que, para os relativistas, “certo” e “errado” são *opiniões* decorrentes da cultura<sup>1</sup>, carecendo de carácter absoluto ou vinculativo fora desse mesmo contexto (Rachels, 1998). Os críticos desta teoria defendem que é este carácter opinativo que lhe retira valia, pois uma opinião é uma crença e esta difere muitas vezes da realidade<sup>2</sup>. Adicionalmente, estes pensadores apontam algumas consequências, que consideram graves, da aceitação do relativismo cultural como norma de avaliação ética (Rachels, 1998):

- Impossibilidade de classificar alguns costumes que emanam de culturas diferentes como moralmente inferiores<sup>3</sup>;
- O julgamento moral de qualquer acção dependerá apenas do padrão moral da cultura em que é realizada<sup>4</sup>;
- O progresso moral não poderá existir<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Para estes pensadores, a prática de suborno não é eticamente condenável nos países em que tal faça parte integrante da forma de conduzir os negócios (como por exemplo, alguns países da África Sub-Sahariana). O suborno será condenável, por outro lado, nos países em que a cultura exclua esses hábitos da prática negocial (Europa do Norte ou América do Norte, por exemplo).

<sup>2</sup> James Rachel, um dos críticos do relativismo cultural, aponta como exemplo o facto de o mundo ser realmente redondo, independentemente das crenças que sobre a forma do mundo tenham ou tenham tido diferentes culturas. Partindo deste exemplo, Rachel salienta que o desconhecimento eventual de uma verdade moral não a desclassifica como verdadeira, apenas indica que nem todos têm dela conhecimento. *Ibidem*.

<sup>3</sup> Neste contexto, o relativismo cultural aceita o trabalho infantil, desde que tal seja um hábito dominante de uma determinada cultura e seja levado a cabo no seio dessa mesma cultura.

<sup>4</sup> O relativismo cultural aceitaria o *apartheid* sul-africano, já que estava conforme o padrão moral vigente naquela cultura.

<sup>5</sup> O progresso moral implica a substituição de um padrão moral por outro – por exemplo, a igualdade de oportunidades independentemente do sexo – que se considera mais adequado à convivência e ao bem-estar dos indivíduos. Contudo, quando o relativismo cultural nega a supremacia de qualquer código cultural definido em termos geográficos também o está a fazer em termos temporais, tornando impossível quer o julgamento moral da situação anterior (progresso implica melhoria e este conceito encerra uma classificação de diferenciação entre duas situações, o que é negado pela própria teoria relativista) quer a própria evolução (ao impedir o julgamento, impede a reflexão e a consequente progressão).

Note-se que estas críticas têm subjacente a crença na existência de regras morais que atravessam todas as culturas, pois só a adesão a essas regras permitirá a existência continuada da sociedade como um todo.

No extremo oposto encontra-se o absolutismo ético. Esta aproximação à ética avaliada no plano transcultural nega a relevância do próprio factor “cultura” para a sua definição. Um conjunto de verdades absolutas, expressas de uma forma única e traduzidas num único tipo de comportamento, independentemente do espaço geográfico, caracteriza o mundo ético absolutista (Donaldson, 1996). Resta aferir qual o valor ético da acção à luz dos preceitos *universais* de “bem” e de “mal”. Num plano empresarial, esta aproximação irá dar origem a atitudes que serão insensíveis às diferenças culturais, antes impondo um modelo ético unilateral, exercido pelo parceiro mais forte<sup>1</sup>.

Os críticos desta abordagem apontam para a *universalidade* dos princípios como um dos pontos fracos da teoria. A pressão indelével da cultura numa população implica que esta veja os *seus* princípios morais como universais, desconhecendo a existência de outras possibilidades para o mesmo fenómeno. Assim, enquanto a lealdade para com a empresa é o comportamento eticamente correcto para um japonês em relação à sua vida profissional, para um americano prevalecem a liberdade individual e a igualdade de oportunidades. Ambas as aproximações estão enformadas da respectiva tradição cultural, sendo difícil distinguir qual a *certa*. O absolutismo, contudo, defende que só uma está correcta (Donaldson, 1996).

Próximo do absolutismo mas já reconhecendo a importância das diferentes culturas, verifica-se um *Movimento para a Declaração Universal de uma Ética Global* (Küng, 1991). Este movimento, iniciado por Hans Küng, padre católico e teólogo suíço, procura identificar valores comuns a todas as culturas que possam, ao ser aplicados, transformar também a

---

<sup>1</sup> Esta atitude tem, por vezes, algumas consequências menos positivas. Thomas Donaldson exemplifica, na obra citada, com o caso da executiva americana responsável pelas operações de uma multinacional na China que, seguindo as directrizes da empresa onde trabalhava, entrega um funcionário às autoridades por este ter cometido um pequeno furto. O funcionário, obedecendo às leis chinesas, foi executado!

ética empresarial de “uma contradição nos termos” (Barron, 2004) na prática usual no seio das organizações em todo o mundo.

Os princípios fundamentais, reconhecidos pelas principais linhas culturais do mundo<sup>1</sup> (Barron, 2004), nos termos de Küng, são:

- Empenho numa cultura de não-violência e respeito pela vida;
- Empenho numa cultura de solidariedade e de uma ordem económica justa;
- Empenho numa cultura de tolerância e uma vida de verdade;
- Empenho numa cultura de direitos iguais e de parceria entre homens e mulheres.

Para este teólogo, apenas a assunção destes princípios transversais poderá evitar que a globalização se transforme numa crise global, onde “milhões de seres humanos no nosso planeta sofrem de desemprego, pobreza, fome (...) Mais e mais países são abalados pela corrupção na política e nos negócios (...)”<sup>2</sup>. Embora sustentando a sua argumentação na existência de valores absolutos e comuns a todas as civilizações<sup>3</sup>, Küng admite a relevância das matrizes culturais. Contudo, estas não são, na sua opinião, suficientes para excluir ou ignorar a valia dos princípios universais que já são detidos em comum e que podem ser conjuntamente afirmados (Küng, 2003).

Por seu lado, a teoria dos valores centrais (Donaldson, 1996), posiciona-se entre as teorias absolutista e relativista. Thomas Donaldson propõe três princípios que devem orientar a actividade empresarial independentemente do espaço geográfico ou cultural em que operam:

- O respeito pelos *valores humanos centrais*<sup>4</sup>, que determinam o limiar moral absoluto para todas as actividades empresariais;

---

<sup>1</sup> Estas são identificadas como: Hinduísmo, Confucionismo, Budismo, Judaísmo, Cristianismo e Islamismo.

<sup>2</sup> Introdução da *Declaration Towards a Global Ethic*, redigida no Parlamento das Religiões Mundiais em Chicago, Setembro de 1993.

<sup>3</sup> Neste aspecto, note-se a influência Kantiana no pensamento de Küng. Para este teólogo, a base para a adopção de uma ética global é igualmente o valor da dignidade humana, enformada pelo Imperativo Categórico de Kant.

<sup>4</sup> Estes valores humanos centrais correspondem às hiper-normas que serão referidas ainda nesta secção.

- O respeito pelas tradições locais;
- A crença de que o contexto é relevante, no momento de decidir o que é certo e errado no contexto empresarial.

A inclusão dos valores humanos centrais salvaguarda as acções empresariais das atitudes que são sempre *erradas* num contexto em que, no entanto, se reconhece a importância da diversidade cultural e o seu efeito no entendimento da ética<sup>1</sup>. Para o autor, a relevância dos valores é tanto maior quanto mais elementos das diversas culturas e religiões do mundo encerrarem, podendo ser encontrados em diferentes formulações, dependentes desse mesmo contexto. Desta forma, e após a análise de uma série de valores existentes em diferentes culturas, Donaldson extraiu três *valores humanos centrais*:

- *Respeito pela dignidade humana*: de inspiração kantiana, este valor defende que o homem não pode ser tratado como uma ferramenta ou um meio, devendo-lhe antes ser reconhecido o seu valor como pessoa humana;
- *Respeito pelos direitos básicos*: o tratamento das pessoas deverá simultaneamente promover os direitos individuais e evitar a violação desses mesmos direitos;
- *Boa cidadania*: os membros de uma comunidade necessitam de trabalhar em conjunto para defender e melhorar as instituições sobre as quais esta depende.

Estes deverão ser a base para a formulação de códigos de conduta ética, cabendo à gestão a sua transformação em *valores empresariais centrais*: o respeito pela dignidade humana poderá ser traduzido no entendimento dos empregados, clientes ou fornecedores não como meios para um fim mas como pessoas com valor intrínseco<sup>2</sup>; o respeito pelos direitos básicos poderá ser traduzido na protecção dos direitos individuais dos trabalhadores e das comunidades em que operam; a boa cidadania poderá ser traduzida no apoio a actividades de carácter social ou na protecção do ambiente. No que transcende este espaço

---

<sup>1</sup> O autor apresenta o exemplo do uso de EDB, um químico usado como fungicida proibido nos EUA. As características nocivas deste químico são rapidamente anuladas pelas elevadas temperaturas do ar e do solo de países africanos, pelo que o seu uso em África não pode ser considerado como não ético.

<sup>2</sup> Note-se a influência Kantiana.

de conteúdo ético absoluto, as empresas podem acomodar as diferenças culturais na sua conduta ética, tendo contudo em atenção os casos inevitáveis de conflito<sup>1</sup>.

A teoria integrativa dos contratos sociais é igualmente apresentada por Thomas Donaldson, em parceria com Thomas W. Dunfee. Nos termos destes autores, “admitindo que os contratos sociais emergentes de contextos culturais e geográficos específicos têm legitimidade, [a teoria] assume simultaneamente a existência de um limite a essa legitimidade. Este limite é imposto pelas verdades transculturais, como por exemplo que todos os seres humanos são merecedores de respeito, pelo que qualquer contrato que extravase estes limites é considerado ilegítimo” (Donaldson e Dunfee, 2002). O espaço entre a acção que emana da cultura e o limite definido pelos valores centrais ao ser humano é chamado de “espaço livre moral” (Donaldson e Dunfee, 2002). É neste espaço que as organizações podem adaptar as suas acções ao contexto cultural em que se movem não correndo o risco de serem apontadas como não éticas. Esta teoria está fundamentada na ideia de que a ética empresarial só é possível mediante a existência de acordos implícitos entre os agentes económicos, assim como na assunção do Homem como uma entidade essencialmente moral<sup>2</sup> que aceita racionalmente alguns pressupostos para a formação de

---

<sup>1</sup> Thomas Donaldson apresenta cinco linhas de acção para facilitar a gestão deste tipo de conflito:

- Tomar os valores da empresa e as normas de conduta como absolutos;
- Desenhar e implementar condições de envolvimento ético para clientes e fornecedores (o que se traduz na imposição das mesmas normas absolutas de conduta a estes parceiros);
- Permitir que as unidades de negócio estabelecidas em diferentes áreas geográficas e culturais contribuam para a formulação dos padrões éticos a adoptar, assim como para a sua tradução em termos locais;
- Patrocinar esforços para diminuir a corrupção nos países de acolhimento;
- Exercitar a imaginação moral (aqui, o autor refere o caso da Levi-Strauss quando descobriu que um dos seus parceiros no Bangladesh utilizava mão-de-obra infantil, o que era tolerado neste país. Adaptando os seus padrões éticos à cultura em que se tinha estabelecido – mesmo que apenas através de uma parceria – a Levi-Strauss conseguiu que o seu fornecedor pagasse os salários às crianças enquanto estas iam à escola, assim como que lhes garantisse emprego após os 14 anos de idade. Em troca, a empresa americana ficaria responsável pelo pagamento das propinas, dos uniformes e dos livros. Desta forma criativa, o contrato entre a Levi-Strauss e a empresa do Bangladesh manteve-se, o país anfitrião beneficiou estruturalmente da intervenção da multinacional e a empresa americana não violou o seu padrão de actuação ética.)

<sup>2</sup> Este pressuposto está radicado na inviabilidade dos sistemas económicos, apontada pelos autores, se persistisse um *estado da natureza* Hobbesiano.

uma ética empresarial comum<sup>1</sup>. Assim definidos, os agentes estão em condições de escolher as normas mais adequadas para atingir justeza<sup>2</sup> nas actividades empresariais. Donaldson e Dunfee apontam quatro aspectos essenciais para um *contrato macrosocial* que governe todos os agentes económicos (Donaldson e Dunfee, 1999):

- As comunidades económicas locais dispõem de espaço livre moral onde podem gerar normas éticas para os seus membros através de contratos microsociais, baseados em normas locais;
- Os contratos microsociais devem ser apoiados pelos membros individuais;
- Os contratos microsociais, para serem legítimos, deverão estar de acordo com as *hiper-normas*<sup>3</sup>;
- Em caso de conflito entre normas que satisfaçam os pontos anteriores deverão ser estabelecidas regras de selecção consistentes com o espírito e a letra do contrato macrosocial.

Obedecendo a estes aspectos enformadores, torna-se possível estabelecer normas locais no seio do *espaço livre moral* que, se estiverem de acordo com as hiper-normas, se transformam em normas legítimas, ou seja, obrigatórias para os agentes económicos a operar nesse espaço geográfico ou cultural. Desta forma, estabelece-se um quadro

---

<sup>1</sup> Estes pressupostos são:

- Todos os seres humanos estão sujeitos a uma racionalidade moral imposta pelo contexto cultural;
- A natureza do comportamento ético nos sistemas económicos ajuda a determinar a qualidade e eficiência das interacções económicas;
- *Cæteris paribus*, a actividade económica consistente com as atitudes culturais, filosóficas ou religiosas dos seus agentes é preferível à não consistente.

Cf. Donaldson, T. e Dunfee, T.W. (2002), 422.

<sup>2</sup> *Fairness*, no original (cf. Donaldson, T. e Dunfee, T.W. (2002), 422)

<sup>3</sup> Estas são definidas pelos autores como “princípios fundamentais em relação aos quais todas as outras normas deverão ser julgadas” (cf. Donaldson, T. e Dunfee, T.W., 1999).



normativo operacional que permite às empresas discernir as acções éticas das não éticas, independentemente da cultura em que estão a operar<sup>1</sup>.

No início desta secção foi referida a existência de dois vectores de análise quando se equacionava ética e cultura. Enunciou-se, então, o segundo vector como o que se prendia com o entendimento que era feito da ética empresarial em diferentes espaços geográficos ou culturais. Importa agora analisar algumas diferenças que se verificam quer a nível da percepção dos objectos da ética quer ao nível do próprio conceito de ética empresarial.

Nos EUA, a ética empresarial é uma preocupação que remonta ao início do século XX, traduzindo na maioria das vezes o pensamento dos fundadores das empresas. Foram estes os casos da Penney Company (Mercier, 2003), pioneira na formalização da ética, da Johnson e Johnson ou da IBM. O seu alargamento para o plano universitário e, conseqüentemente, para uma reflexão sistematizada sobre os assuntos da ética foi impulsionado pelo caso Watergate. Como refere George Cabot Lodge (1977), professor de gestão na Harvard Business School, “no rescaldo do Watergate descobriu-se que muitas das principais empresas americanas tinham violado o Corrupt Practices Act, fazendo contribuições ilegais para campanhas políticas, assim como pagamentos a diversos políticos em troca de presumíveis favores... A derrocada ética provocada pelo Watergate incluiu também a descoberta de avultados pagamentos a governos estrangeiros por parte de empresas americanas”. Outros factos, como uma crescente sensibilidade do público em relação às questões de segurança e do ambiente, as crises petrolíferas, os movimentos de defesa dos direitos civis e o cada vez maior protagonismo do movimento feminista, contribuíram para a generalização das preocupações éticas no contexto empresarial à população americana no final da década de 60 e durante a década de 70 (Cabot Lodge, 1997). Actualmente, cerca de

---

<sup>1</sup> Atente-se nos elementos *absolutistas* existentes nas *hiper-normas* e nos elementos *relativistas* existentes nas normas locais e no *espaço livre moral*.

90% das empresas americanas dispõem de um código de ética e existe diversa legislação que regula o comportamento ético das empresas quer a nível interno quer a nível externo<sup>1</sup>.

Geralmente impulsionada por casos concretos que rapidamente se transformam em escândalos de proporções elevadas e, por essa via, fortemente formalizada quer em leis (externamente) quer em códigos de conduta ou de ética (internamente), a ética empresarial americana é, para Mercier, utilitarista e contratual (Mercier, 2003: 35-36). Segundo este autor, o pendor utilitarista advém da sua prática não emanar de um desejo intrínseco de prosseguir uma causa mas antes da necessidade de conformidade com os preceitos legais ou normas internas, a que se acrescenta a procura de uma melhor imagem e de melhores resultados financeiros. O pendor contratual advém da inclusão das normas éticas formais nos termos que regulam a relação da empresa com os seus *stakeholders*, obrigando-se cada uma das partes ao cumprimento do estipulado nos códigos de ética, sob pena de incumprimento contratual. Contudo, é de salientar, como refere Epstein (1989), que “nas sociedades industriais complexas, a maioria da actividade humana significativa é conduzida no seio de um contexto organizacional [pelo que] as reflexões éticas a nível individual e a nível organizacional não são mutuamente exclusivas, antes sendo partes interactivas de um processo em que inevitavelmente se formam e interpenetram”, pelo que a aproximação ética dos indivíduos – enquadrável nos termos em que foi visto no capítulo anterior – será emprestada à ética no plano organizacional, não se esgotando por essa via na visão utilitarista apontada por Mercier. Desta forma, a ética empresarial nos EUA reflecte as crenças e valores dos agentes organizacionais enquanto pessoas num contexto empresarial, não sendo movida apenas pelo motor utilitarista da conformidade com as leis ou normas impostas (Mahoney, 1990).

---

<sup>1</sup> O *Foreign Corrupt Practices Act*, publicado em 1977 no rescaldo do Watergate e do escândalo dos subornos a governos estrangeiros pela Lockheed Martin, regula as relações das empresas americanas com governos e outras entidades empresariais estrangeiras, punindo a actuação fora dos preceitos éticos aí estabelecidos.

Já o *Sarbanes – Oxley Act* serve de guia de acção interna para as empresas americanas, nomeadamente no que se refere aos registos contabilísticos, tendo sido publicado na sequência do escândalo desencadeado pela Enron e que rapidamente se alastrou a diversas outras empresas.

Por sua vez, a realidade organizacional no Japão é marcadamente influenciada por três correntes de pensamento filosófico e religioso que também caracterizam a sociedade e a cultura japonesas: o Confucionismo, o Budismo e o Xintoísmo. O Confucionismo<sup>1</sup> sente-se na forte hierarquia presente nas estruturas organizacionais japonesas, no paternalismo em relação aos subordinados e na atitude destes em relação às empresas. Já o Budismo é sentido na relação com o trabalho, visto como um acto sagrado e a “expressão pessoal da força vital”, utilizando a expressão de Mercier. O Xintoísmo deixou a sua marca na importância que é dada à opinião e visão do outro e da sociedade sobre o indivíduo (Mercier, 2003: 38-39).

Os reflexos desta realidade cultural na ética empresarial são directos. A formalização da ética funciona como um mecanismo de identificação do grupo e fundamenta o próprio sucesso. Ao contrário da prática norte-americana, a aproximação à ética nas empresas japonesas é feita de forma extremamente lata, geralmente sob a forma de declarações filosóficas que transcendem a própria realidade organizacional, chegando até à especificação de modelos de vida. O apoio que deve ser dado pelos empregados mais velhos aos mais jovens, o respeito pela empresa e o contributo desta para a nação, a salvaguarda da harmonia social, a prioridade dada aos clientes e a confiança, são outros aspectos da tradição filosófica japonesa expressa no entendimento da ética no contexto empresarial (Mercier, 2003: 38-39).

Na Europa, o entendimento da ética empresarial é reflexo dos diferentes espaços geográficos e culturais que a compõem, não sendo por isso possível referir uma *ética europeia*. Nota-se, contudo, algumas semelhanças entre grupos de países geograficamente

---

<sup>1</sup> Confúcio advoga a acção moderada, que evita os extremos (a *acção média*), como meio para atingir a Sabedoria. Quem segue o *princípio da média*, inspirado no comportamento dos *antigos*, pensa e age correctamente. Para auxiliar à acção concreta, Confúcio apresenta as *li*, regras de conduta a nível de costumes, cerimónias e relações com terceiros, que permitem ao homem caminhar rumo à perfeição. Paralelamente, Confúcio estabelece e define o conteúdo de cinco relações humanas primárias – governante e súbdito, irmão mais velho e mais novo, marido e mulher e amigo e amigo – onde dá primazia à virtude da reverência e respeito pela família (*hsiao* ou *piedade filial*). Uma vez que para Confúcio, uma nação é essencialmente uma família onde o bem do indivíduo e da comunidade são duas realidades interligadas, esta virtude (*hsiao*) é alargada a toda a sociedade. (Emery, 1999)

próximos na forma como abordam algumas questões relativas à ética empresarial, como seja, por exemplo, o suborno: o Reino Unido tem uma aproximação semelhante aos EUA, os países do ocidente e norte da Europa apresentam características comuns e, por fim, os países do sul da Europa também apresentam semelhanças entre si e diferenças em relação aos dois grupos anteriores (Herbig, 1997).

A preocupação generalizada com a ética nos negócios e nas empresas surgiu no Reino Unido como uma reacção a casos como o da talidomida<sup>1</sup>, dos efeitos adversos das pílulas contraceptivas ou da publicidade ao tabaco e às bebidas alcoólicas, tendo depois evoluído para a preocupação com os testes em animais e com forma como estes eram mantidos e, mais recentemente, para a indignação com o destino de algumas empresas após processos de fusão ou aquisição (Mahoney, 1990: 47). Estes movimentos sucessivos partiram da sociedade e tomaram a forma de protesto e exigência de uma maior explicitação e sistematização dos assuntos da ética por parte das empresas. Curiosamente, contudo, o mundo empresarial parece já ter interiorizado o comportamento ético nas suas práticas, o que poderá ser deduzido das respostas a um inquérito realizado pela *The Economist*, na sua edição de 20 de Maio de 1989, sob o título "*Survey of Business in Britain*". Não referindo de forma directa, o tema da ética, as questões colocadas tinham um cariz fortemente ético<sup>2</sup>. A justificação para esta discrepância entre comportamento empresarial e reacção popular pode residir na desconfiança sentida pela população, motivada por sua vez pelo elitismo e protecção da classe empresarial inglesa<sup>3</sup>. O interesse pela ética empresarial no Reino Unido é igualmente manifestado – e enformado – pela acção das diversas religiões<sup>4</sup> e pela

---

<sup>1</sup> Medicamento usado no final dos anos 50, principalmente para combater o cansaço matinal das mulheres grávidas, que se veio a revelar produzir mal-formações dos fetos, tendo tido por consequência o nascimento de milhares de crianças com graves deficiências. O medicamento foi retirado do mercado no início dos anos 60.

<sup>2</sup> O tratamento dado aos funcionários, as condições de trabalho, o nível de comunicação entre níveis hierárquicos, a formação contínua, são aspectos tratados de forma pragmática pelo estudo da publicação britânica que encerram em si uma relevante vertente ética.

<sup>3</sup> Survey of Business in Britain, *The Economist*, 20 de Maio de 1989

<sup>4</sup> Cuja principal manifestação foi a constituição, em 1986, do Institute of Business Ethics, com representantes das religiões católica, judaica e islâmica.

criação de diversos institutos empresariais, que publicam periodicamente artigos e recomendações de carácter ético<sup>1</sup>. Paralelamente, verifica-se um interesse crescente por parte dos consumidores, que se organizam em grupos de protecção dos seus interesses, assim como das próprias universidades<sup>2</sup>.

Na Alemanha e nos países nórdicos, a fundamentação filosófica é uma preocupação central na aproximação à ética empresarial, servindo esta mais como justificação dos códigos e normas em vigor do que, como no caso americano, para auxiliar na resolução de casos específicos. Aliás, nestes países abundam os códigos deontológicos por ramo de actividade, procurando-se através do reforço institucional e especificação clara das linhas de acção possíveis a conservação da ordem e o domínio das práticas erradas (Mercier, 2003: 44).

Os países do sul da Europa chegaram mais tarde à preocupação com a ética empresarial. Também legitimada pela reflexão filosófica sobre a ética, notando-se a procura constante de alinhamento entre uma exigência ética no campo dos negócios com uma possível justificação filosófica, a aproximação destes países ainda se faz de forma algo tímida. De facto, a reacção a esta disciplina oscila entre:

- a noção de que o espaço empresarial não pode invadir o espaço da consciência individual;
- a noção de que o espaço empresarial não pode invadir o espaço nacional, isto no plano da definição de valores;
- a distinção, ainda forte, entre as parcelas organizacional e privada do indivíduo, na concepção que faz dele próprio, decorrente em parte da visão que tem do trabalho<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Exemplo relevante é o British Institute of Management, que desde a década de 70 publica e actualiza um Código de Conduta e diversos Guias para as Boas Práticas de Gestão.

<sup>2</sup> Exemplos são a London Business School, a School of Management da Universidade de Hull, o King's College Centre, a Strathclyde Business School, a Manchester University, a Lancaster University, a St. Andrews University e a University of Edinburgh (Mahoney, 1990: 52-53)

<sup>3</sup> A aproximação Católica, ao contrário da Protestante, toma o trabalho como uma *punição*, tornando legítimo o afastamento inconsciente do “eu” do instrumento da “minha” própria punição. Este afastamento também facilita a

O atraso verificado poderá igualmente ser explicado pelas características culturais destes povos, marcadas, segundo Hofstede, por uma distância hierárquica média, um nível médio de individualismo, um baixo grau de masculinidade e uma elevada aversão à incerteza. Estes traços espelham uma aceitação do *status quo*, a prevalência da lealdade sobre o atingir de objectivos e uma importância acrescida dada às relações interpessoais, libertando um maior espaço para os comportamentos menos éticos por parte das empresas. Segundo Paul Herbig (1997: 5), “o estado menos avançado das economias industriais [do Sul da Europa] e a presença de uma forte burocracia encorajam a informalidade e a corrupção nas práticas de negócios. (...) a presença nestes países de extensas redes sociais, que sobrevivem graças às contribuições obrigatórias dos seus membros e encorajam o subterfúgio através de nepotismo, cronismo e outras situações informais ‘por detrás da porta’ contribuem para a prevalência do suborno”, assim como de outras práticas não éticas. Contudo, a rapidez com que também estes países abraçaram o movimento de globalização e a influência que têm recebido quer dos seus parceiros económicos da Europa Central e do Norte quer dos EUA (através da presença das suas multinacionais), levam a concluir que a distância que os separa dos outros países mais desenvolvidos em termos de ética empresarial tenda a diminuir<sup>1</sup>.

### 3.1.5. A PRÁTICA DA ÉTICA NOS NEGÓCIOS – OS ASSUNTOS EM DEBATE

A ética empresarial, tal como analisado na secção anterior, tem vindo a tomar um espaço crescente no conjunto de temas que ocupam quer os gestores quer os académicos das áreas comportamental e da gestão. Tal facto deve-se ao surgimento de fenómenos sócio-económicos cada vez mais complexos, quer por via do alargamento do espaço transaccional natural (que passa a ser o globo) quer pelo aumento da diversidade de produtos e serviços, que procuram satisfazer, com sucesso, novas necessidades que surgem a um ritmo

---

adopção de práticas menos éticas, pois é a “parcela negada” do “eu” que se dedica a tais práticas e não o “eu” desejado e *verdadeiro*, não fora a punição ancestral.

<sup>1</sup> Alguns estudos têm sido realizados, nomeadamente no caso português, que demonstram este mesmo movimento. Cf. Rego *et al.* (2003) e Brandão Nunes (2004).

acelerado. Neste contexto, temas como o ambiente, a utilização de mão-de-obra infantil ou quase-escrava, a segurança, o respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais, o respeito pela diversidade cultural e sua preservação, o suborno, a qualidade dos produtos ou a responsabilidade social das empresas, são abertamente discutidos pela sociedade civil e incorporados no conjunto de variáveis que o gestor moderno se vê obrigado a equacionar no processo gestonário da sua organização. Por sua vez, de um ponto de vista teórico, assiste-se à continuação do debate sobre a melhor forma de transpor a ética para a realidade organizacional.

Uma das principais teorias que procura interiorizar as preocupações éticas no plano organizacional é a que parte da análise de *stakeholders*. Estes são formados pelos grupos ou pessoas que podem afectar ou são afectados pela organização na prossecução dos seus objectivos (Freeman, 1984) e incluem, por exemplo, clientes, fornecedores, Estado, banca, concorrentes e as comunidades em que as empresas se inserem, para além dos empregados e accionistas da própria empresa. Assim, uma gestão eticamente correcta é aquela que toma em consideração cada um destes grupos no processo de tomada de decisão. A teoria não é clara, no entanto, quanto à perspectiva em que estes deverão vistos: deverá esta análise alinhar a realidade observada com os interesses dos accionistas (sendo estes colocados num primeiro plano) ou, pelo contrário, os accionistas deverão ser considerados como *um* entre diversos grupos sobre os quais a empresa se tem de preocupar? Note-se que, no primeiro caso, dificilmente se verifica uma transposição da ética para o interior da empresa, sendo cada grupo encarado apenas como mais uma variável na difícil equação do atingir dos objectivos propostos para a empresa; os *stakeholders* são forças externas que podem ser portadores de boa vontade (impacto positivo) ou de retaliação (impacto negativo) (Goodpaster, 1991). No segundo caso, ao considerar os accionistas como apenas mais um grupo que deverá ser considerado, o próprio sistema empresarial moderno é posto

em causa, pois noções como *risco* ou *tomada de decisão* necessitariam de paradigmas completamente remodelados<sup>1</sup>.

Dadas as potenciais dificuldades desta aproximação, Goodpaster propõe uma linha intermédia, seguindo o que apelida de *Nemo Dat Principle*<sup>2</sup>. Este princípio é apresentado como uma exigência para a consistência do comportamento ético nos negócios e é formulado como:

*“Os investidores não podem esperar dos gestores comportamentos que seriam inconsistentes com as expectativas razoáveis da comunidade quanto ao comportamento ético.” (Goodpaster, 1991)*

Ou seja, a ética dos negócios não é mais do que extensão para o mundo empresarial da ética dos seus agentes, indivíduos com obrigações morais para com os seus pares enquanto actores de outras realidades (como a família, organizações culturais ou cívicas ou a própria sociedade), logo os interesses dos diversos *stakeholders* deverão ser levados em consideração nesta medida.

Para além do processo de transferência dos comportamentos éticos dos agentes para as organizações, verifica-se uma preocupação académica decorrente da existência de diferentes níveis de desenvolvimento ético nas empresas<sup>3</sup>. Stone (1975) identifica a existência de normas ou subgrupos dentro da organização que servem de motor a uma mudança a nível da cultura organizacional permitindo, por fim, a prevalência dos comportamentos éticos. O nível ético atingido dependerá da profundidade do enraizamento dessas normas ou da dimensão e tipo de influência que estes subgrupos dispõem no seio das suas empresas. Na ausência destas variáveis, depende da capacidade individual dos gestores (e do seu posto

---

<sup>1</sup> Goodpaster alerta para o facto de o risco de negócio passar a ser tomado pelos accionistas enquanto estes seriam apenas uma parte do processo de tomada de decisão. O próprio processo de decisão atingiria uma complexidade impossível, ao assistir ao aumento repentino de partes não só interessadas mas também com poder de decisão e interesses radicalmente diferentes.

<sup>2</sup> Retirado do provérbio latim *nemo dat quod non habet*, que poderá ser traduzido para “*não é possível dar aquilo que não se tem*”.

<sup>3</sup> Aliás, como foi visto na secção 3.1.2.



na cadeia hierárquica) a alteração de paradigma cultural que liberte espaço para as preocupações éticas<sup>1</sup>, podendo estes fazer uso de alguns dos instrumentos já discutidos na secção 3.1.3.

Pastin (1986) procura, por seu lado, identificar as características das empresas que já apresentam um nível de desenvolvimento ético elevado com o objectivo de promover a sua aplicação a um leque mais alargado de organizações. Da sua investigação junto de vinte e cinco grandes empresas reconhecidas pelo seu bom desempenho quer a nível económico como ético, resultaram quatro traços comuns:

- As empresas de elevado desempenho ético interagem facilmente com grupos de *stakeholders* diversos, sendo os interesses destes últimos assimilados como interesses da própria empresa;
- A justiça<sup>2</sup> é uma preocupação constante das empresas de elevado desempenho ético;
- A responsabilidade é considerada ao nível individual, pelo que os colaboradores das empresas de elevado desempenho ético chamam a si a responsabilidade dos actos levados a cabo pela empresa;
- As empresas de elevado desempenho ético percebem a sua actividade como parte de um propósito que, por sua vez, as liga às comunidades em que se encontram.

Numa perspectiva operacional, as questões éticas hoje debatidas ao nível empresarial, quer pelos gestores quer pelo público em geral, estão relacionadas com aspectos práticos na condução dos negócios nas empresas.

O manuseamento das variáveis do *marketing mix* é um desses aspectos. Alan Singer e outros referem o aparecimento de ferramentas de marketing que utilizam modelos cognitivos sem qualquer tipo de preocupação ética, mesmo quando esses modelos vão buscar os seus méritos às imperfeições sistemáticas registadas a nível dos processos de

---

<sup>1</sup> Estes esforços terão tanto mais sucesso quanto mais premente for a pressão externa para a ocorrência dessas alterações, como é o caso com as questões ambientais ou com o tabaco.

<sup>2</sup> *fairness*, no original.

decisão de consumo (Singer *et al.*, 1991). De facto, é reconhecida a importância do contexto para a decisão final do consumidor<sup>1</sup>, tal como o impacto da forma como é apresentado um determinado problema de consumo<sup>2</sup> nas preferências do cliente, pelo que cumpre questionar o conteúdo ético das mensagens que procuram tomar partido destas insuficiências com o objectivo de aumentar as vendas de determinados produtos. O *bundling* entre um produto central e outro complementar de menor valor faz uso da deficiência do processo cognitivo humano que leva um indivíduo a considerar o preço que irá pagar adicionalmente *apenas* como uma pequena redução no valor total do bem central adquirido. A apresentação de grandes campanhas promocionais em supermercados ou cadeias de retalho faz uso da percepção errada de que, ao não adquirir nada, o indivíduo está a perder valor. A manipulação dos factores que determinam a formação do preço de referência de um produto podem permitir aumentar esse mesmo preço sem qualquer alteração do valor do produto<sup>3</sup>, induzindo o cliente a pagar mais sem ter a sensação de perda de valor relativo. O conteúdo de uma mensagem publicitária permite posicionar um produto independentemente das suas características intrínsecas, pois é a *imagem* do produto que conduz à decisão de compra. Todos os mecanismos *científicos* que exploram este sistema de cognição imperfeito

---

<sup>1</sup> O caso clássico do bilhete de teatro é um excelente exemplo da forma como o contexto influencia a decisão. Tversky e Kahneman realizaram uma série de inquéritos onde perguntavam aos sujeitos qual seria o seu comportamento nas duas situações seguintes:

- Imagine que decidiu ir ao teatro, custando o bilhete 10 dólares. Ao entrar no edifício para adquirir o bilhete apercebe-se que perdeu exactamente \$10. Compraria o bilhete?
- Imagine que decidiu ir ao teatro e pagou 10 dólares pelo bilhete. Quando chega ao edifício apercebe-se que perdeu o bilhete. Os lugares não são marcados e existem bilhetes disponíveis pelo mesmo preço. Compraria novo bilhete?

À primeira questão, 88% respondeu *sim*, enquanto que 12% decidiu-se pelo *não*. No entanto, à segunda questão, 46% optou por *sim* e 56% que não adquiriria novo bilhete (referido em Singer *et al.*, 1991).

<sup>2</sup> Kahneman e Tversky concluíram, após a condução de diversos inquéritos que apresentavam situações com envolvimento de risco, que as preferências são bastante mais influenciadas pela percepção de risco do que pelo seu valor económico objectivo (referido em Singer *et al.*, 1991).

<sup>3</sup> De acordo com a Teoria da Utilidade das Transacções, os indivíduos associam um valor a uma transacção que é independente do valor económico do produto adquirido. A utilidade da transacção é uma função do preço de referência percebido e este depende de diversos factores, entre os quais a equidade e a justiça da transacção em causa.

deveriam, na opinião de Alan Singer, ser repensados ou, pelo menos, tomadas em consideração as suas implicações éticas.

O ambiente natural é outro dos temas em debate. Muitas das decisões dos gestores, principalmente nas empresas industriais, têm implicações ambientais. Dependendo do ponto de vista, o conteúdo ético destas decisões pode residir no impacto, em termos absolutos, que é imposto ao meio envolvente<sup>1</sup> ou, alternativamente, no facto de decisores e sujeitos serem diferentes e verem a distribuição de benefícios e custos bastante desequilibrada, a visão utilitarista. Esta última abordagem é a mais usual no que toca à avaliação do conteúdo ético das decisões com impacto ambiental: desde que os benefícios sejam superiores aos custos, a decisão é eticamente correcta. Contudo, mesmo aceitando esta aproximação como certa, há que proceder à quantificação de cada uma das grandezas. Se para alguns *itens* não parece haver dificuldade<sup>2</sup>, já para outros a complexidade de uma valorização objectiva pode implicar o desvirtuamento do próprio processo de avaliação. Kelman (1981) levanta alguns exemplos para demonstrar a pouca aderência da visão utilitarista às questões ambientais: qual o valor de um ar não contaminado? qual o valor de uma tarde sem ruído de fábricas? qual o valor da visão de um rio limpo? qual o valor de uma vista de montanha, sem prédios à frente? Os economistas tentam acomodar estes bens na teoria clássica através da valorização de bens próximos, o que não parece ser o método mais adequado para Kelman<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Perspectiva Kantiana.

<sup>2</sup> O custo directo do investimento em protecção ambiental, os benefícios retirados da venda de unidades adicionais, por exemplo.

<sup>3</sup> O método clássico consiste em procurar dois bens transaccionáveis que apresentem como diferença a ocorrência da situação (ou bem) que se pretende valorizar. Assim, para valorizar o “silêncio” tomam-se os valores de duas casas, uma numa zona sossegada da cidade e outra junto a um aeroporto. A diferença de valores é equivalente ao valor do “silêncio”.

Kelman apresenta várias falhas a este processo:

1. A diferença de valores dos bens transaccionáveis pode não ser justificada apenas pela existência do bem que se pretende valorizar;
2. É assumido que o valor atribuído ao bem não transaccionável é o mesmo não obstante se refira ao que o agente está disposto a receber para deixar de usufruir desse bem ou, alternativamente, ao que está disposto a pagar para poder ter esse bem (estudos revelam que o agente exige mais na primeira situação do que se dispõe a pagar na segunda);

Resta então a primeira hipótese, isto é, em questões como o ambiente, a saúde pública e a segurança existem muitas situações onde uma determinada decisão é a certa, mesmo que os benefícios directos daí decorrentes sejam inferiores aos custos da implementação directa de uma determinada política (Kelman, 1981). Contudo, o debate continua entre utilitaristas puros, kantianos puros e aqueles que se poderiam chamar de utilitaristas moderados, ou seja, a quem não repugna a análise de custo-benefício desde que não se abdique de princípios éticos fundamentais e se tenha em consideração os benefícios e custos não só para a empresa mas para todos os *stakeholders*<sup>1</sup> envolvidos.

Os fenómenos decorrentes dos movimentos de integração económica são outro dos temas em discussão. De facto, este movimento de integração tem vindo a reforçar-se desde as últimas três décadas – tanto por via do comércio internacional como do alargamento do fenómeno das empresas multinacionais, que já deixou de ser exclusivo dos EUA para ser alargado à Europa, ao Japão e, mais recentemente, a algumas outras economias do sudeste asiático – mas assistiu recentemente a um impulso devido ao aparecimento de uma nova tendência que tem conduzido ao recurso ao *outsourcing* e deslocalização de unidades de negócio inteiras para países considerados mais interessantes em termos competitivos (seja devido a uma mão-de-obra mais barata, a regimes fiscais mais flexíveis ou à existência de uma legislação mais permissiva).

A forma como é conduzida esta expansão tem sido fruto de extenso debate, chegando-se a colocar em causa a sua própria legitimidade. Turner afirma que “a vasta maioria das multinacionais não estão minimamente interessadas no terceiro-mundo, excepto como um mercado residual conveniente, onde lucros extra podem ser realizados com produtos já testados na Europa e nos EUA” (Turner, 1974), defendendo que estas são a causa da

- 
3. Existe o perigo de, ao colocar um preço para um bem não transaccionável público, se esteja a diminuir o valor percebido desse mesmo bem (tal como é impossível aferir a temperatura exacta de um líquido já que o termómetro irá alterar a temperatura desse mesmo líquido).

<sup>1</sup> No caso da desflorestação da Amazónia, por exemplo, um dos *stakeholders* é a própria humanidade (presente e futura), pois o corte exagerado de árvores parece ter impacto em todo o globo através de efeitos meteorológicos de complexidade elevada (*butterfly effect*).

instabilidade e perpetuação de regimes corruptos no terceiro-mundo. Contudo, uma maior cobertura dos *media* quanto às práticas das multinacionais nos países do terceiro-mundo, assim como uma crescente consciencialização ética dos próprios gestores tem transformado bastante este cenário negro traçado por Turner em 1974. Conciliador, De George refere alguns equívocos na abordagem tradicional do papel das multinacionais nos países menos desenvolvidos (De George, 1986). Para este filósofo, se a análise da sua actividade tiver em linha de conta alguns princípios fundamentais, que se explanam em seguida, é possível chegar a uma conclusão menos negativa sobre o seu impacto nos países menos desenvolvidos:

- Muitos dos dilemas morais enfrentados pelas multinacionais resultam apenas do facto das situações serem exclusivamente equacionadas de um ponto de vista dos padrões norte-americanos, confundindo-se estes com padrões morais universais;
- Os ataques às multinacionais resultam muitas vezes de generalizações, não se procedendo a uma validação moral sistematizada baseada no cumprimento das normas morais básicas e no respeito pela cultura do país de destino, por um lado; e nos reais benefícios transpostos para estes países, por outro<sup>1</sup>;
- O uso de normas morais claras é tanto mais fundamental quanto menor é o esforço ou a capacidade dos países de destino para impor este tipo de comportamentos;
- As obrigações morais das multinacionais não exoneram os governos da responsabilidade sobre o que se passa nos seus próprios países (principalmente

---

<sup>1</sup> De George (1986) faz uma lista exhaustiva das normas morais que devem ser seguidas pelas multinacionais:

- Não praticar mal intencional directo;
- Produzir mais bem do que mal no país anfitrião (tomando este país como referência, isto é, não aplicando estritamente o princípio de utilitarismo);
- Contribuir através das suas actividades para o desenvolvimento do país de destino;
- Respeitar os direitos humanos dos seus empregados em cada um dos países em que opera;
- Pagar impostos conforme as leis locais;
- Desde que a cultura local não viole princípios morais, respeitar e adoptar a cultura do país anfitrião;
- Cooperar com os governos locais no desenvolvimento e reforço das instituições.

quando são os governos, muitas vezes, a exigir uma participação nas delegações das multinacionais).

Por seu lado, para Marjaana Kopperi (1999), mais do que o papel das multinacionais junto dos países menos desenvolvidos, é relevante discutir a aceitabilidade moral do enquadramento institucional com o qual a economia global funciona. Se este enquadramento favorecer os comportamentos éticos, então mais facilmente as empresas os adoptarão. No caso contrário, muito dependerá de atitudes individuais, sem impacto global suficiente para alterar o paradigma estabelecido nos negócios internacionais (Kopperi, 1999).

Paralelamente a estas reflexões, verifica-se uma pressão elevada proveniente da opinião pública dos países desenvolvidos no sentido de condenar a presença de empresas multinacionais em países que violem os direitos humanos, onde seja utilizada mão-de-obra infantil ou onde existam atentados à liberdade, enfim, onde não sejam cumpridos os padrões éticos, culturais, legais e políticos dos países de origem (Carroll, 1989). Note-se, então, que as multinacionais estão como que numa prensa ética, por um lado sofrendo pressões do país de origem e por outro do país de destino, devendo a empresa encontrar as respostas adequadas para sobreviver no longo-prazo não comprometendo as suas crenças e cultura ao mesmo tempo que procura não as impor nos países de destino.

Neste cenário internacional levantam-se algumas questões éticas relevantes, como a comercialização de produtos sem atender às especificidades regionais ou tipo de utilização que será dado<sup>1</sup>, a utilização de regras de segurança diferentes das que seriam utilizadas no

---

<sup>1</sup> O famoso caso do leite em pó da Nestlé é bem exemplificativo dos problemas que poderão surgir quando não se toma em consideração questões éticas na internacionalização de produtos. Neste caso, a Nestlé iniciou em África a promoção e comercialização de leite em pó que substituiria o leite materno na alimentação dos bebés. A empresa descuidou (para mais tarde passar a ignorar, de seguida a negar e, finalmente, a reconhecer) o facto de que a água, bem perfeitamente acessível nos seus mercados naturais, é um bem raro, na sua variante potável, nos países africanos. Da mesma forma, ignorou a possibilidade das mães, por razões de falta de informação aliada à pobreza, não cumprirem as quantidades mínimas que eram explicitadas nas embalagens. Como resultado, diversas crianças morreram por má-nutrição enquanto a Nestlé tomava medidas de marketing cada vez mais agressivas nestes mercados. Apenas em 1984 (a polémica teve início em 1970) a Nestlé aceitou alterar a sua política nos países africanos, passando a alertar para os perigos da má-nutrição e de vida no caso de utilização errada dos seus produtos.

país de origem ou a prática de suborno junto de entidades oficiais dos países de destino. Note-se que estes comportamentos, na maioria das vezes, não implicam qualquer tipo de violação da lei (mesmo os casos de suborno podem corresponder a práticas não sancionadas pelos países de destino, ou mesmo exigidas pelos oficiais dos seus governos) e poderão mesmo ser enquadrados em padrões morais dos países de destino<sup>1</sup>, pelo que a questão ética é tanto mais relevante, assim como as considerações já referidas anteriormente sobre relativismo ético e cultural. Eis alguns exemplos de questões frequentemente discutidas:

- *Até que ponto devem as multinacionais manter o mesmo padrão de segurança nos países de origem e nos países de destino?* (Carroll, 1989) – note-se que a existência de regras menos rígidas pode ser o factor fundamental para a canalização do investimento para um determinado país, promovendo o seu desenvolvimento e a criação de empregos; por outro lado, as falhas de segurança que podem ocorrer no país de origem terão as mesmas consequências no país de destino;
- *Qual a responsabilidade de uma empresa na má utilização do seu produto, quando este obedece a todas as especificações de higiene e segurança?* (Carroll, 1989) – a empresa não só cumpre a lei como se preocupa com os padrões de higiene existentes nas suas fábricas; por outro lado, a responsabilidade do fabricante não deveria terminar no momento em que os produtos deixam a fábrica, especialmente quando factores culturais, económicos e sociais facilmente indiciam uma má utilização do produto;

---

Existe diversa literatura sob este tema, uma vez que se tornou um caso clássico na discussão da ética empresarial. Referem-se, contudo, dois títulos:

- Post, J.E., *Ethical Dilemmas of Multinational Enterprises: An Analysis of Nestlé's Traumatic Experience with the Infant Formula Controversy* in *Ethics and Multinational Enterprise*, edited by Hoffman, Lange e Fedo, University Press of America, 1986
- Carroll, A.B., *Business e Society – Ethics e Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., 1989, cap.6

<sup>1</sup> A utilização de mão-de-obra infantil é o exemplo mais citado.

- *Quando não existem alternativas, não será o suborno legítimo?* – o suborno pode ser tomado como uma regra *prima facie*, ou seja, que dependa do contexto e admita excepções, nomeadamente quando essa é a única forma de conduzir um negócio ou tal é imposto pela outra parte (Pastin, 1990); por outro lado, o suborno também pode ser visto como um acto intrinsecamente errado que viola um princípio moral fundamental como a equidade (Turow, 1985).
- *Deverá uma empresa manter negócios com um país que viola os direitos humanos?* – a cooperação empresarial poderá ser uma das poucas formas de promover, mesmo que lentamente, a mudança desejada no regime em questão, ao mesmo tempo que os empregos criados aliviam as dificuldades da população; por outro lado, cooperar com um regime que viole os direitos humanos é aceitar que esses actos podem ser praticados impunemente e ignorar que os impostos que estão a ser pagos servem para manter esse regime no poder.

É de esperar que as respostas a estas questões variem consoante a escola ética professada pelo analista<sup>1</sup>, a sua posição na definição do problema e a sua maior ou menor sensibilidade à valia ética de cada questão.

Por fim, um dos temas de maior debate actualmente é o que se refere à responsabilidade social das empresas, como esta é conduzida e quais as suas consequências. Dada a relevância deste tema para a presente tese, ser-lhe-á dedicada a segunda parte do presente capítulo.

### **3.2. A Responsabilidade Social das Empresas**

A segunda parte do presente capítulo irá debruçar-se sobre a responsabilidade social das empresas (RSE), assunto em debate quer nas empresas como nos meios académicos que gira em torno de algumas questões fundamentais como:

---

<sup>1</sup> Os kantianos terão, necessariamente, uma perspectiva radicalmente diferente dos utilitaristas.



- Terão as empresas uma responsabilidade social?
- Como se deverá manifestar a responsabilidade social das empresas?
- Existem vantagens na responsabilidade social?

A primeira secção fará eco da corrente iniciada por Milton Friedman, que advoga ser o único objectivo das empresas a obtenção de lucros. A secção seguinte desenvolverá alguns temas e conceitos em debate na actualidade, como seja o da cidadania organizacional e as vantagens da responsabilidade social. Por fim, a última secção debruçar-se-á sobre o caso português, citando alguns estudos e exemplos recentes no domínio da RSE.

### 3.2.1. A VISÃO DE FRIEDMAN: A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS É FAZER LUCROS

Milton Friedman (Friedman, 1970) utiliza o princípio da agência para enfatizar a ideia de que a única responsabilidade social das empresas é realizar lucros, explicando que o gestor é, acima de tudo, um agente dos *stakeholders* da empresa e que deverá orientar a sua acção para a defesa dos interesses destes e não da sociedade em geral. Para uma prática social coerente e eficaz, o gestor teria de ser especialista em muitos outros aspectos que não o da condução dos negócios, pois em caso contrário os seus esforços em prol do ambiente, do bem-estar da sociedade, do emprego aos mais desfavorecidos ou da redistribuição de riqueza por meio de donativos corporativos, seriam um pobre substituto das políticas que deveriam ser tomados pelos governos. É a estes que cabe elaborar leis e impor impostos que permitam uma maior justiça social e um melhor nível de bem-estar geral, pois só os governos são democraticamente eleitos pela população e contam com especialistas em cada uma destas áreas<sup>1</sup>. Uma vez que o gestor estaria a tomar decisões em áreas que desconhece e para as quais não foi mandatado, estas seriam forçosamente irracionais e, por conseguinte, potencialmente erradas e prejudiciais para a empresa e para os seus detentores.

---

<sup>1</sup> Friedman parte do exemplo norte-americano, detentor de um sistema democrático e livre. Não fica esclarecida, contudo, a prática aconselhada para empresas que operem em outros países, com sistemas em que o voto livre e popular não seja a norma.

Mas Friedman alarga ainda o seu raciocínio para incluir não só os accionistas mas também outros *stakeholders*. Ao agir no âmbito da responsabilidade social, o gestor está a prejudicar os próprios empregados, pois está a descapitalizar a empresa empregando fundos por ela gerados para fins sem um retorno justificável. Da mesma forma, os seus clientes também são prejudicados, pois verão os produtos encarecidos devido a um dispêndio de meios que não tem a ver com o objecto da empresa. Alternativamente, e no caso de a actuação socialmente responsável conduzir o gestor a manter os preços artificialmente baixos, os clientes também serão prejudicados pois, no longo prazo, a empresa não conseguirá sobreviver e acabará por ter de se retirar do mercado ou sacrificar outras variáveis, como a qualidade, que, essas sim, interessam directamente aos consumidores. Para este economista, a responsabilidade social realizada pelas empresas é sinónimo de dispêndio de dinheiro alheio, como tal não deverá ser prosseguido.

Friedman completa a sua posição alegando que, mesmo no caso de as decisões serem correctamente tomadas e os investimentos em responsabilidade social eficazes, a sua dimensão pouco contribuirá para a alteração da situação geral da sociedade, quer em termos de impacto ambiental quer em termos de redistribuição de riqueza ou apoio aos mais desfavorecidos. Uma vez que os riscos seriam forçosamente maiores que os potenciais benefícios, estas políticas não deveriam ser seguidas pelas empresas.

Casos diferentes são os das empresas não cotadas<sup>1</sup> e dos indivíduos enquanto tais. Nestas situações, Friedman reconhece que a aposta na responsabilidade social é uma decisão do próprio detentor do dinheiro que será canalizado para esta via, fazendo parte do conjunto de opções disponíveis a qualquer cidadão quando confrontado com a decisão de poupar ou despendar os seus rendimentos. Aliás, o economista defende mesmo que esta é a única forma legítima de responsabilidade social para além da que é conduzida pelo Estado. São os indivíduos – através das suas decisões de investimento ou poupança e através do

---

<sup>1</sup> Aqui, na acepção americana que define empresa pública (*public company*) como empresa cotada em Bolsa, por oposição a empresa privada (*privately held company*), cujo capital é detido pela própria administração da empresa.

seu poder de voto – e não as empresas, os verdadeiros actores da responsabilidade social, devendo estas canalizar os seus esforços para aquilo que melhor sabem fazer: lucros.

A ideia de Friedman é partilhada por alguns outros autores. Hayek, por exemplo, defende que as empresas se devem focalizar no “objectivo próprio” (Hayek, 1969), pois se se focalizarem na responsabilidade social irão desviar-se do seu propósito central. Um outro factor é levantado por Keith Davis, no seu artigo *“The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities”*. O autor salienta a extensão do poder das organizações para áreas que não as económica, tecnológica e ambiental, como um factor que é geralmente levantado contra a responsabilidade social das empresas (Davis, 1973). Um último argumento é levantado por Carroll, que aponta o desequilíbrio da balança de pagamentos internacional como um aspecto a ter em conta no momento de perseguir uma política de responsabilidade social. O encarecimento dos produtos por via dos investimentos nesta área poderá levar à falta de competitividade nos mercados internacionais, anulando o efeito conseguido pelas vantagens tecnológicas (Carroll, 1989: 34).

### 3.2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL – OS TEMAS EM DEBATE

Muitos autores são contrários à visão liberal de Friedman. Para estes, as empresas têm uma responsabilidade social, que deverá ser perseguida em paralelo com o objectivo económico de produção de bens e obtenção de lucros<sup>1</sup>, uma vez que “infelizmente, embora o mercado tenha desempenhado um bom trabalho na decisão de que bens e serviços deveriam ser produzidos, já não teve um desempenho tão positivo em se assegurar que as empresas actuavam sempre com justiça e eticamente” (Carroll, 1989:26). Esta ideia é partilhada por Christopher Stone, que sugere estar Friedman apoiado sobre quatro argumentos falaciosos (Stone, 1975) na construção da sua teoria anti-responsabilidade social:

---

<sup>1</sup> Note-se que as posições a favor de uma responsabilidade social das empresas não negam a perseguição do lucro, antes enquadram esse objectivo com outras obrigações que também deverão ser tomadas pelas organizações.

- *O argumento da promessa* – na realidade, os accionistas nunca obtiveram promessa alguma da gestão sobre a focalização única na obtenção de lucros, muito menos na sua obtenção a qualquer preço. Por outro lado, a própria gestão não teve possibilidade de discutir os termos da promessa com os accionistas, dadas as características do mercado bolsista e a rotatividade na gestão de topo das empresas<sup>1</sup>. Mesmo aceitando a existência de uma promessa implícita, esta será sempre um dever *prima-facie*, ou seja, que os accionistas estarão dispostos a abdicar caso a empresa se depare com um interesse maior. O interesse maior será, para Stone, a responsabilidade social.
- *O argumento da agência* – para este autor, Friedman está enganado quando aponta a gestão como mero agente dos accionistas e quando refere que os accionistas seleccionam a gestão. A realidade demonstra que a gestão esquece muitas vezes os interesses dos accionistas<sup>2</sup> (deitando por terra o argumento da agência), assim como faz uso da máquina organizacional para escolher os seus próprios directores (o que implica a queda do segundo argumento).
- *O argumento do papel desempenhado* – este argumento é apresentado como resposta às questões da promessa e da agência, referindo que o papel implícito da gestão é maximizar o lucro dos accionistas, não desperdiçando meios em actividades sociais. Stone refere que mesmo este argumento é falacioso, já que o que se pede aos gestores, na sua relação fiduciária com os accionistas, é uma preocupação e acção em assuntos como o controlo da poluição ou a melhoria das condições de segurança dos seus próprios trabalhadores, o que dificilmente se poderá apelidar de desperdício.

---

<sup>1</sup> Stone salienta que o conceito moral de *promessa* subentende um acordo entre duas partes e a manutenção desse acordo. Contudo, no caso do mercado bolsista, uma das partes está em permanente mutação (ao ritmo das transacções das acções), o que dificulta a noção de relação estável e permanentemente bi-unívoca levantada por Friedman e, consequentemente, anula a possibilidade de quebra moral de uma promessa.

Por outro lado, a própria gestão de topo sofre alterações ao longo dos anos. Ao tomar posse, a nova gestão vai herdar uma situação pré-existente, não tendo tido hipóteses de discutir os termos do acordo.

<sup>2</sup> Stone refere o exemplo da empresa Dow e da sua decisão em produzir napalm, mesmo com a oposição clara dos accionistas.

- *O argumento da “estrela polar”<sup>1</sup>* – este é o argumento mais forte apresentado contra a responsabilidade social das empresas e defende que a acção da gestão na procura da maximização do lucro é o melhor que esta pode fazer para o bem-estar da sociedade como um todo. Stone refere que tal seria o caso não fossem as forças do mercado incapazes de manter as empresas dentro dos limites não só da lei mas também da ética.

Aceitando como certa a sua existência, cumpre averiguar quais as razões que conduzem as empresas à adopção de políticas de responsabilidade social. Como sugere David Birch (2003), este movimento poderá estar ligado à pressão crescente a que se assiste por parte dos governos, da sociedade civil, associações de negócios e mesmo algumas empresas, para que as organizações sejam social e ambientalmente responsáveis, ao mesmo tempo que se exige maior transparência nos negócios e um comportamento mais ético e estável. É neste contexto que surge o conceito de *triple bottom-line* (Elkington, 1997), salientando a triplicidade de objectivos – económicos, sociais e ambientais – que deve orientar os esforços dos gestores para que as suas empresas subsistam no longo-prazo. Ou seja, a responsabilidade social das empresas é um meio de legitimação da sua existência perante uma sociedade cada vez mais exigente e selectiva no momento de tomar as suas decisões de consumo.

Num tom quase alarmista, Keith Davis apresenta uma série de proposições que deverão, nas suas palavras, “ser tidas em conta pelos empresários inteligentes, se desejarem evitar o confronto desnecessário com a sociedade” (Davis, 1975):

- A responsabilidade social advém do poder social. Na realidade, as empresas não têm apenas poder económico, exercendo um forte poder social nas comunidades em que

---

<sup>1</sup> “Polestar”, no original.

actuem<sup>1</sup>, o que acarreta, por seu lado, a assunção da correspondente responsabilidade.

- A empresa deve ser um sistema aberto em permanência para a sociedade. Desta, e por forma a poder agir em conformidade, recebe os *inputs* necessários para entender as suas necessidades e desejos. No sentido inverso, cabe à empresa disponibilizar ao exterior não só os seus dados económicos (o que é feito tradicionalmente), mas também informação sobre a sua actividade no campo social.
- Para além dos custos e benefícios económicos, qualquer decisão deverá comportar igualmente o cálculo das suas correspondentes sociais. Só depois de avaliar os custos e benefícios sociais no curto e no longo-prazo, deverá a acção ser tomada.
- Os custos sociais de cada actividade, produto ou serviço devem ser incorporados nos preços, tal como é feito em relação aos restantes custos de produção.
- As empresas devem envolver-se socialmente em áreas da sua competência onde existam manifestas carências sociais. Tal como os indivíduos, as empresas beneficiarão de uma melhor sociedade; da mesma forma, deverão contribuir para essa melhoria.

Thomas Petit (1967) refere, por seu lado, que as empresas foram uma das principais causadoras dos problemas sociais e humanos existentes nas sociedades industrializadas, pelo que é sua obrigação resolver ou pelo menos minorar esses mesmos efeitos. O mesmo é dizer que é do próprio interesse de longo-prazo das empresas actuarem desta forma, pois dificilmente beneficiarão de uma sociedade deteriorada e com baixo poder de compra (Carroll, 1989:35), ou caracterizada por uma forte regulamentação estatal, ou mesmo onde seja imposta uma nova ordem económica. Trata-se pois da defesa do interesse próprio, principalmente quando avaliado à luz do longo-prazo e da sustentabilidade de um sistema

---

<sup>1</sup> Vejam-se os casos da Boeing e da Microsoft em Seattle ou das construtoras automóveis em Detroit. Estas são empresas com impacto histórico nas comunidades onde se instalaram originalmente, transcendendo bastante os *meros* aspectos económicos.

económico que se prefere à intervenção estatal ou à propriedade colectiva dos meios de produção e distribuição de bens e serviços.

A perspectiva da sobrevivência no longo-prazo torna-se ainda mais interessante quando uma das questões fundamentais dos críticos (ou cépticos) da RSE consiste precisamente na aferição da possibilidade de sobrevivência das empresas socialmente responsáveis num contexto de elevada competitividade. Ora os autores pró-RSE defendem exactamente o oposto: difícil será sobreviver no longo-prazo sem uma participação activa na sociedade e sem a assunção de um modelo de responsabilidade social que legitime a sua permanência na comunidade.

Para responder a esta mesma questão da sobrevivência das empresas socialmente responsáveis, Robert H. Frank parte do Dilema do Prisioneiro e do pressuposto de que *“as empresas socialmente responsáveis que cooperam nas situações de uma única interacção obtêm resultados inferiores aos das outras empresas, que não cooperam”* (Frank, 2002). Frank salienta que, nesse cenário, a cooperação só não é possível porque nenhuma das partes confia na outra, perseguindo, em alternativa, apenas o interesse próprio (com um resultado negativo). O autor relembra que a cooperação levaria contudo a melhores resultados para ambos, pelo que a confiança recíproca – *A* confia em *B* e sabe que este tem essa noção, *B* confia em *A* e sabe que *A* tem essa noção – é de extremo valor. A adopção de atitudes que não se esgotem no interesse próprio e o reconhecimento de cada uma das partes sobre a sua possibilidade poderá então conduzir à cooperação mesmo em situações semelhantes à do Dilema do Prisioneiro, onde apenas se verifica uma interacção entre os participantes: o que Frank apelida de *resolução de problemas de compromisso* (Frank, 2002). Esta é a tese que leva Frank a defender a vantagem comparativa das empresas socialmente responsáveis, desenvolvida ao longo de cinco linhas de acção:

- *Resolução de problemas de compromisso com os empregados* – ao confiar nos colaboradores ao mesmo tempo que sinaliza essa mesma confiança, a empresa consegue obter um maior empenho da sua parte. Paralelamente, ao garantir que os

possíveis problemas que aparecerão entre a empresa e o colaborador serão geridos com equidade (assegurando que o empregado acredite nessa mesma garantia), a organização conseguirá atrair os mais capazes.

- *Resolução de problemas de compromisso com os clientes* – ao mostrar um compromisso forte na resolução de problemas surgidos com clientes (por exemplo, com um serviço de garantia de qualidade), a empresa ganha uma maior credibilidade junto do mercado, distinguindo-se da concorrência.
- *Resolução de problemas de compromisso com outras empresas* – ao sinalizar que não abusará de uma posição negocial naturalmente mais forte, uma organização pode atrair as melhores empresas para subcontratos com garantia de exclusividade; da mesma forma, a manutenção de confidencialidade, mesmo quando as informações são extremamente valiosas, é o garante do sucesso das empresas de consultoria.
- *Adopção dos valores morais dos consumidores* – ao produzir bens e serviços obedecendo a critérios de responsabilidade social, a empresa garante o mercado dos consumidores conscienciosos, grupo com um rápido crescimento que está disposto a pagar mais pelos produtos desde que as empresas que os produzem estejam alinhadas com a sua forma (socialmente responsável) de pensar.
- *Adopção dos valores morais dos potenciais empregados* – ao adoptar uma atitude socialmente responsável, a empresa atrai indivíduos que retiram satisfação da faceta altruísta da sua função. Ora, esta satisfação não é mais do que uma faceta intangível do valor (ordenado) de uma determinada função, o que se traduzirá no pagamento de salários mais reduzidos e na subsequente libertação de meios financeiros para novas actividades de responsabilidade social<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Um indivíduo estará disposto a receber um ordenado mais reduzido se o valor que retirar da sua função não for exclusivamente monetário. Aliás, o valor total (ordenado implícito) será formado pelo salário (parte tangível) e pela satisfação que é retirada com o desempenho da tarefa.



Note-se que este modelo transporta para o momento presente as vantagens da responsabilidade social, não as relegando para uma hipotética – embora ainda assim relevante – realidade futura, o que confere à RSE um valor concreto acrescido.

Das diferentes justificações para uma responsabilidade social das empresas decorre um conjunto de definições igualmente diversificado. A questão é pertinente: quando se discute a responsabilidade social das empresas, o que é que se está na realidade a discutir? Uma visão já reveladora, é a de Michael Hopkins (2004), que refere “a responsabilidade social de uma empresa significa considerar de forma ética e responsável os *stakeholders* de uma empresa (...) de uma forma considerada aceitável em sociedades civilizadas”. Note-se que esta aproximação coloca a empresa como um sistema aberto, com possibilidade de influenciar o meio em que se insere e, adicionalmente, com obrigatoriedade de avaliar a qualidade dessa influência. Para além da avaliação, nada é dito no que se refere à acção que é esperada por parte da organização; falta a esta definição meios de operacionalidade úteis para a gestão (Carroll, 1989:29).

Já para Keith Davis e Robert Blomstrom (1975), “responsabilidade social consiste na obrigação, por parte dos decisores, de realizarem acções que conduzam à protecção e melhoria do bem-estar da sociedade como um todo, em paralelo com os seus interesses pessoais.” Joseph McGuire coloca os objectivos económicos em paralelo com as questões da responsabilidade das empresas, ao referir que “a ideia de responsabilidade social supõe que uma empresa tem não só obrigações legais e económicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, que se estendem para além destas obrigações” (McGuire, 1963). Peter Schwartz e Blair Gibb referem que esta responsabilidade “deverá ser derivada das responsabilidades dos *stakeholders* [da empresa]” com o objectivo de “desenvolver um processo que criará o seu próprio entendimento sobre o lugar [da empresa] no mundo exterior”. Para French, Nesteruk, Risser e Abbarno, este papel consiste na criação de ambientes condicionados onde os indivíduos – também eles agentes morais –

fazem as suas escolhas e desenrolam as suas acções. A influência exercida pelas empresas obriga, por seu lado, à responsabilização sobre o tipo de ambientes criados, assim como sobre a sua manutenção e alteração, quando tal se mostrar necessário (French *et al.*, 1992). A RSE deverá então “fazer parte integrante de todos os processos de decisão no seio das empresas, das suas operações e das suas políticas” (Birch, 2003).

Nenhuma das definições até agora referidas tem um carácter normativo claro, nem parece ser suficientemente holística para abarcar todos os fenómenos empresariais que poderão ser inseridos sob a categoria de *responsabilidade social*. Tal poderá ser justificado, como refere Carroll (1999), pelo facto de “*a responsabilidade social das empresas descreve[r] a relação entre a empresa e a sociedade alargada [sendo contudo] uma definição exacta (...) difícil de obter já que as crenças e atitudes referentes à natureza desta relação flutuam com os assuntos relevantes do dia.*” Numa tentativa de obviar estas insuficiências, Archie Carroll apresenta uma definição em quatro partes, cobrindo as expectativas que a sociedade coloca na organização em termos económicos, legais, éticos e discricionários:

- *responsabilidade económica* – esta responsabilidade é exigida pela sociedade e consiste no entendimento tradicional da empresa como entidade que deverá produzir bens e serviços desejados pelo público. É neste contexto que a empresa legitima o lucro que lhe permita subsistir no longo prazo e remunerar os seus accionistas.
- *responsabilidade legal* – igualmente exigida pela sociedade, consistindo no cumprimento do quadro legal imposto às empresas para que possam exercer a sua actividade.
- *responsabilidade ética* – responsabilidade esperada pela sociedade, formada pelos comportamentos não previstos na lei mas que o público espera sejam adoptado pelas empresas. Esta é geralmente chamada de zona cinzenta da responsabilidade.

- *responsabilidade discricionária* – desejada pela sociedade, esta responsabilidade é também chamada de voluntária e inclui o conjunto de actividades filantrópicas levadas a cabo pela empresa.

Assim, a empresa age responsabilmente para com a sociedade se cumprir a sua função económica produzindo bens ou serviços, cumprir a lei em que se enquadra, indo mesmo para além da lei quando tal for considerado ético e demonstrar preocupação pela comunidade em que se insere, apoiando as suas manifestações culturais ou ajudando os mais desfavorecidos.

### 3.2.3. CASOS CONCRETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – ALGUNS EXEMPLOS

As razões que conduzem as empresas à adopção de políticas de responsabilidade social não ficaria completa sem uma investigação sobre exemplos concretos existentes no mundo empresarial. Esta secção debruçar-se-á primeiramente sobre um estudo qualitativo realizado na Primavera e no Verão de 2002 sobre as declarações colocadas nos sítios de *internet* de algumas das maiores empresas mundiais referentes às questões legais, éticas e morais (Snider et al., 2003). Posteriormente serão referidos alguns exemplos concretos de políticas de responsabilidade social levadas a cabo por empresas multinacionais.

O estudo de Snider *et al.* foi conduzido segundo a lógica do *grounded theory* e a análise qualitativa de conteúdos<sup>1</sup>. O seu objecto foi constituído pelo conjunto das maiores empresas em termos de receitas como definido pela revista Forbes: *2002 Forbes top 50 U.S. firms* e *2001 Forbes top 50 global (non-U.S.) firms*. Das empresas listadas, mostraram-se disponíveis os sítios de *internet* da totalidade das empresas americanas e de 43 das empresas internacionais. A informação recolhida da leitura e análise dos sítios de *internet* foi

---

<sup>1</sup> Uma vez que a presente tese seguirá o mesmo método, a sua explicitação detalhada será alvo de uma secção no capítulo seguinte.

categorizada por *stakeholder* e investigada a existência de semelhanças que conduzissem à existência de temas comuns.

Da investigação resultou que ambos os grupos de empresas – americanas e globais (não americanas) se concentram no mesmo tipo de *stakeholders* e em temas semelhantes, tal como poderá ser comprovado pela lista seguinte, comum ao conjunto de empresas analisadas (Snider *et al.*, 2003: 177):

- Declarações gerais de valor;
- Clientes;
- Accionistas;
- Sociedade
- Políticas ambientais;
- Empregados;
- Concorrência;

O objecto de análise – declarações próprias num meio de elevada exposição – e o tipo de empresas analisadas permitem retirar conclusões sob a forma como as empresas multinacionais de elevada dimensão encaram, elas próprias, o tema da responsabilidade social<sup>1</sup>. O enquadramento geral é dado em formulações genéricas que procuram posicionar cada empresa no contexto da sociedade em que operam e estabelecer as regras de relacionamento quer com o interior quer com o exterior. A enumeração e descrição dos valores que as regem e a forma como estes devem ser colocados em acção na sua relação com os diversos *stakeholders* é característico, pois, das *declarações gerais de valor*.

A política ambiental é objecto da preocupação destas empresas e da forma como pretendem comunicar com o exterior. Quer seja através de declarações abertas quer da enumeração exaustiva das políticas seguidas, as organizações parecem ter interiorizado as questões ambientais na definição das suas estratégias operacionais e na sua articulação com a necessidade de satisfação dos seus clientes, no que poderá ser apontado como uma resposta à exigência cada vez maior do público geral sobre este tema.

---

<sup>1</sup> Em contrapartida, nada é referido em relação à perspectiva que dessa abordagem têm os restantes *stakeholders*, sendo esse um dos temas sugeridos pelos autores como forma de continuação do seu estudo.

Por seu turno, a presente tese é igualmente um exemplo dessa análise, ao procurar estabelecer uma relação entre o entendimento da responsabilidade social que é feito pela Administração das empresas analisadas e a forma como aquela é encarada pelos colaboradores.

As relações com os clientes e a forma como estes são encarados – são utilizadas expressões como valorização, respeito, ética, envolvimento social, confiança – reflectem outra das vertentes da responsabilidade social deste grupo de empresas. A tónica é colocada na correcção da relação com os clientes e na sua importância para a organização, sendo patente uma atitude de serviço que substitui a mera relação contratual de fornecimento de bens.

A importância dada ao desenvolvimento pessoal e familiar dos empregados e ao valor estratégico da formação profissional é exemplificativa da preocupação por este grupo de *stakeholders*, sendo patente a relação estabelecida entre capacidade de actuação no mercado e importância conferida aos recursos humanos. Aspectos como a diversidade racial e de género, a segurança no trabalho e o respeito pela individualidade, complementam o quadro de atitudes manifestadas, sendo expressa a importância desse comportamento para atrair e manter os melhores quadros profissionais em cada uma das empresas.

A relação com os accionistas também é enquadrada em termos de responsabilidade social. Para além do lucro, são referidos aspectos como honestidade e integridade na relação com os accionistas. Outra das vertentes detectadas é a que posiciona o relacionamento responsável com os accionistas por via da produção de bens e serviços de elevada qualidade.

O grupo dos concorrentes é o menos referidos nas mensagens de RSE das empresas. Contudo, é patente o desejo de uma relação com todas as empresas da indústria que vá além da letra da lei, incluindo uma vertente ética. É igualmente referido que a concorrência se deverá basear exclusivamente em critérios de qualidade e mérito de cada uma das empresas.

A sociedade como um todo é encarada a três níveis: a comunidade local, o país de actuação e o mundo em geral. Na primeira vertente, é dada ênfase ao empenho no desenvolvimento das comunidades onde os seus colaboradores vivem; já no que se refere aos países de actuação é dado especial enfoque ao apoio prestado à cultura e desporto,

assim como ao suporte em casos de calamidade ou desastre nacional; na última vertente, é sublinhada a importância dos direitos humanos na perspectiva da qualidade de vida.

São diversos os exemplos da tradução em acções concretas das reflexões sobre a RSE levadas a cabo quer nas empresas quer nos meios académicos. A revista *Business Week* publica na sua edição europeia de 29 de Novembro de 2004 uma investigação sobre as actividades de filantropia das empresas americanas<sup>1</sup>, tendo para tal convidado todas as empresas constantes do índice S&P500 a revelarem o montante dos donativos realizados ao longo de 2004. Um primeiro facto relevante consiste na forma como são realizados os donativos: as empresas dividem-se em doadoras de dinheiro e doadoras *em espécie*. Um segundo facto consiste na disparidade entre o montante de donativos em dinheiro realizados por indivíduos e os realizados por empresas: este equivale a cerca de 50% do total doado pelos cinco principais doadores individuais. Esta realidade poderá evidenciar uma concordância implícita com a aproximação de Milton Friedman à responsabilidade social; contudo, o envolvimento mostrado pelas empresas na vertente *em espécie* parece conduzir à conclusão oposta.

Este último tipo de filantropia corresponde ao apoio comunitário que já foi referido atrás como uma das principais componentes da responsabilidade social e pode envolver a doação de bens e serviços a instituições locais ou o *empréstimo* de recursos para causas escolhidas pela empresa. Um exemplo deste último tipo de acção é o programa *Global Health Fellows* da farmacêutica Pfizer. Este programa compreende um grupo de 30 especialistas em diferentes áreas da empresa, que são *emprestados* a organizações internacionais de auxílio humanitário por um período de 6 meses. Ao longo da estada, cada profissional continua a receber o seu ordenado por inteiro e a receber o mesmo tipo de benefícios que auferiria se estivesse na empresa. A Intel, por seu lado, oferece acesso à *internet* e formação tecnológica a crianças de 32 países menos desenvolvidos. A construção de 11 hospitais no

---

<sup>1</sup> Uma das vertentes da responsabilidade social na perspectiva de Archie Carroll, tal como referido na secção 3.2.2.

Gana, com dinheiro oferecido pela General Electric, é outro exemplo de envolvimento na comunidade e participação social activa no meio em que está instalada, desta vez através da doação coordenada e supervisionada de dinheiro para um fim específico. A Avon participa em diversos programas contra o cancro da mama em mais de 50 países, quer através do apoio à pesquisa científica quer seja através do fornecimento de equipamento para a realização de mamografias ou mesmo através do apoio financeiro directo às mulheres que desejem realizar uma mamografia.

Na procura de justificação destas acções, é interessante verificar a tradução da teoria na opinião dos diversos responsáveis corporativos. De facto, estes são rápidos a reconhecer que as suas acções trazem benefícios tangíveis para as suas organizações, seja através da legitimação junto de um país estrangeiro (caso da GE no Gana), seja através do aumento do moral dos colaboradores e da própria reputação (caso da Pfizer), seja como uma *"espécie de seguro social numa altura em que as más notícias circulam o globo a uma velocidade estonteante"*<sup>1</sup>. O reconhecimento do impacto nos lucros de um relacionamento responsável com os empregados que leve ao aumento da sua lealdade e, conseqüentemente, da sua produtividade, é exemplo também da consciência por parte dos responsáveis corporativos dos benefícios da responsabilidade social para as suas organizações<sup>2</sup>.

É patente a procura de uma causa que permita causar impacto mediático junto dos mercados servidos pela empresa, criando junto do consumidor uma associação entre essa causa e os bens ou serviços prestados pela organização. Este tipo de relação é tanto mais importante quando um estudo de Dezembro de 2004 revela que 86% dos jovens norte-

---

<sup>1</sup> The Corporate Givers, *Business Week*, European Edition, November 29, 2004: pág. 64

<sup>2</sup> Cerca de 85% dos respondentes ao inquérito da Business Week referem ser a moral dos empregados uma das principais razões para as suas acções filantrópicas (The Corporate Givers, *Business Week*, European Edition, November 29, 2004: pág. 65)

americanos estão dispostos a mudar de marca para outra que apoie uma causa social, enquanto 88% pensam que as empresas têm a obrigação de apoiar causas sociais<sup>1</sup>.

O facto de, cada vez mais, estas acções serem conduzidas a nível internacional não é estranho ao movimento paralelo de internacionalização das próprias empresas e da necessidade de criação de novos mercados estáveis que permitam consolidar as perspectivas de crescimento de muitas das multinacionais. Tal é mesmo salientado por alguns dos responsáveis dessas empresas, ao mesmo tempo que é reflectido pelo aumento do peso relativo da filantropia internacional nos esforços totais de filantropia<sup>2</sup>.

As empresas estão, pois, a assumir a vertente de responsabilidade social, procurando contudo perspectivá-la de uma forma que também possa trazer benefícios à sua própria actividade. Assim é justificada a concepção de RSE reflectida pelas declarações nos sítios de *internet* e o tipo de acções – geralmente alinhadas com os objectivos estratégicos da própria empresa – que é levado a cabo nesta área. Os gostos e preferências dos indivíduos, quando independentes das empresas que governam, reflectem-se nas acções de filantropia levadas a cabo a título pessoal numa atitude alinhada com o pensamento de Milton Friedman<sup>3</sup>.

#### 3.2.4. O CASO PORTUGUÊS – EXEMPLOS DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

Inserindo-se o propósito da presente tese no tema da responsabilidade social das empresas, definido no contexto português, cabe descrever nesta secção alguns exemplos de comportamentos socialmente responsáveis levados a cabo por empresas a actuar em território nacional. Será igualmente feita uma breve alusão a dois estudos realizados em Portugal sobre o nível de responsabilidade social das empresas portuguesas.

Um dos estudos onde se procurou apurar a sensibilidade dos gestores portugueses à RSE e à ética empresarial foi conduzido em 2004 por Cristina Brandão Nunes junto das empresas

---

<sup>1</sup> Estudo revelado a 1 de Dezembro de 2004 e realizado pela Cone Inc. Referido em *The Corporate Givers, Business Week, European Edition, November 29, 2004: pág. 65*

<sup>2</sup> Cf. *The Corporate Givers, Business Week, European Edition, November 29, 2004: pág. 64*

<sup>3</sup> Ver a este propósito o estudo realizado pela BusinessWeek, na mesma edição, sobre os donativos individuais.



portuguesas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa (Nunes, 2004). Foram utilizados inquéritos para a recolha dos dados, tendo estes sido posteriormente sujeitos a tratamento estatístico. Deste estudo resultou que a grande maioria das empresas (97,11% da amostra) julga ser necessário integrar ética com o objectivo de obtenção de lucros. Ao mesmo tempo, as empresas evidenciam comportamentos de responsabilidade social relevantes, figurando em primeiro lugar as acções de mecenato humanitário, cultural ou científico (79,4% da amostra diz realizar este tipo de acções), seguido de acções de solidariedade social (73,5%) e das acções conducentes ao desenvolvimento sustentado (56% das empresas da amostra).

O mesmo estudo revela, no que se refere à relação com os *stakeholders*, que a tónica principal é colocada nos *accionistas*, seguidos dos *empregados*, dos *clientes*, do *Estado*, dos *fornecedores* e da *comunidade local*, respectivamente. A *sociedade em geral* aparece como a última das preocupações das empresas, quando avaliados os seus diferentes *stakeholders*, evidenciando uma estrutura em camadas onde os elos de ligação vão ficando mais frágeis à medida que o ponto de observação se vai afastando do núcleo da empresa, mas também uma forte relação com os *stakeholders* considerados mais próximos do núcleo (accionistas, empregados e clientes).

Outro dos estudos realizados em Portugal foi conduzido por Arménio Rego, João Manuel Moreira e Cláudia Sarrico e publicado em Setembro de 2003 (Rego *et al.*, 2003). Realizado junto de 123 empresas de diferentes sectores de actividade, seguiu um questionário elaborado pela espanhola FORÉTICA (*Foro para la Evaluación de la Gestión Ética*)<sup>1</sup> com o objectivo aferir a qualidade da gestão ética e da responsabilidade social em

---

<sup>1</sup> O questionário continha questões referentes a:

- códigos de conduta
- relação com clientes
- relação com fornecedores
- relação com as pessoas que integram a organização
- relação com a envolvente social
- relação com os investidores/accionistas

Portugal. As principais conclusões a que se chegou, através da análise estatística das respostas ao questionário, foram:

- Embora a maioria das empresas da amostra não possuísse códigos de conduta, 71,6% crêem ser importantes, devendo ser adoptados;
- A maioria das empresas inquiridas considera ter boas relações com os seus clientes;
- Uma boa relação com os fornecedores é considerada importante, embora não haja uma preocupação patente com as suas práticas éticas;
- Existe uma preocupação elevada com a higiene, a segurança no trabalho e com as relações internas com os colaboradores, contudo, verifica-se alguma dificuldade em detectar e corrigir desvios às regras definidas em relação a estes pontos;
- Existe uma percepção geralmente favorável quanto às práticas próprias nas áreas da publicidade, respeito pelo meio ambiente e planos de emergência;
- Não é detectada a existência de conflitos com os accionistas e investidores, antes sendo referida a manutenção de boas relações com estes *stakeholders*;
- Embora as empresas digam respeitar a concorrência, consideram que esta não corresponde a esse tipo de tratamento;
- Verifica-se a noção de que o Estado não cumpre as suas obrigações para com as empresas, embora estas refiram cumprir a sua parte;
- A RSE é encarada primeiramente como um dever e só depois como um investimento ou uma estratégia concorrencial;

- 
- relação com a concorrência
  - relação com entidades públicas
  - acções concretas para fomentar a RSE
  - razões para adoptar políticas de RSE
  - importância atribuída à divulgação de relatórios de RSE
  - práticas para assumir e gerir a responsabilidade social

Para uma análise detalhada dos resultados, cf. *opus cit.*

- Contudo, as empresas consideram que a publicitação das suas políticas de RSE é bastante importante;
- O melhor meio para atingir um patamar de ética relevante, assim como para assumir uma política de RSE é a adopção de códigos de conduta e a introdução de sistemas de gestão alinhados com essas políticas.

Cumprе referir que o estudo realizado atenta principalmente à opinião que as empresas demonstram de si próprias<sup>1</sup>, não se avaliando a opinião de outros *stakeholders*, pelo que não se pode concluir pela situação real da RSE em Portugal, mas apenas sobre a opinião que dela têm as próprias empresas.

Num suplemento do *Semanário Económico* de 26 de Novembro de 2004 intitulado *Responsabilidade Social*, são fornecidas diversas pistas empíricas sobre o envolvimento social de diferentes empresas a operar em Portugal. Este é um tema que só agora começa a despertar a atenção dos portugueses, perspectivando-se, contudo, que seja rápida a convergência com os restantes países europeus e com os EUA. Um estudo do CECOIA refere mesmo que 70% dos portugueses sente que o compromisso das empresas com a responsabilidade social poderia influenciar as suas decisões de compra, ao mesmo tempo que 20% admite recomendar esse tipo de empresas a terceiros. Outro indicador importante na área da RSE em Portugal é o facto de o mercado português apresentar a taxa de donativos mais elevada da Europa. Contudo, o mesmo estudo revela que o nível de conhecimento das vantagens da RSE por parte das PME's é bastante reduzido, sendo as grandes empresas as maiores responsáveis pelo desenvolvimento da RSE em Portugal.

Exemplos concretos de RSE em Portugal podem, de facto, ser encontrados nas grandes empresas nacionais:

- A EDP dispõe de um guia para o equilíbrio da sua acção económica, ambiental e social apelidado de "Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo EDP". Este guia

---

<sup>1</sup> As empresas, aqui, são representadas pela sua gestão de topo.

orientará as acções da EDP nos âmbitos referidos. Paralelamente, esta empresa dispõe de um mecanismo de prémios para ideias que conduzam a melhorias de eficiência energética. Em termos de apoio directo à comunidade, a EDP tem relações com diversas organizações de carácter cultural, artístico e social que passam pelo patrocínio de acções específicas e por acções de mecenato.

- O Grupo PT, outro dos maiores grupos económicos nacionais, tem uma intervenção alargada na área da RSE. Tendo seleccionado quatro grupos de cidadãos – idosos, deficientes, doentes crónicos e excluídos sociais – como alvo preferencial da sua acção social e quatro vectores de acção – inovação tecnológica, desenvolvimento social, voluntariado e, adicionalmente, a Fundação Portugal Telecom – a PT organiza, lidera ou apoia diversas iniciativas ao nível da comunidade social em que está inserida.
- O Millennium BCP encara a RSE como “um imperativo de negócio” e dispõe mesmo de um Relatório Anual de Responsabilidade Social. As actividades da organização dividem-se pela área interna – apoio social aos funcionários, selecção criteriosa de fornecedores sob os mesmos critérios de RSE, estabelecimento de canais de comunicação facilitados – e pela área externa. Na área externa, o BCP possui uma Fundação que se ocupa de projectos culturais e sociais, tendo igualmente estabelecido um acordo com a Associação Nacional do Direito ao Crédito para a concessão de crédito a grupos económicos mais desfavorecidos.
- Caso paradigmático de RSE em Portugal é a Delta Cafés. Primeira empresa a obter a certificação SA 8000<sup>1</sup> a nível ibérico, está associada a diversas iniciativas de carácter local, como o apoio a escolas, juntas de freguesia, corporações de bombeiros, unidades de saúde e grupos desportivos locais. A nível internacional, o envolvimento na campanha da reconstrução de Timor Leste foi o aspecto mais visível da sua actividade social. Para a Delta Cafés, só a integração com o sistema empresarial, as

---

<sup>1</sup> Certificação de Responsabilidade Social oficial, atribuída após a satisfação de rigorosos critérios de conformidade. Para uma análise mais detalhada desta certificação, veja-se <http://www.cepaa.org/>, o sítio de *internet* da Social Accountability International.

instituições oficiais, as ONG's, as escolas profissionais e outras instituições oficiais, poderão conduzir ao sucesso de uma forma sustentada. A RSE é, para Delta Cafés, uma questão não só de sobrevivência, mas uma forma de estar no mundo empresarial, ao ponto de esta empresa ter a sua imagem associada a um certo pioneirismo nesta área.

- O Grupo Jerónimo Martins dispõe de um Código de Conduta que guia a sua acção no campo da responsabilidade social. Para o seu responsável máximo, *"o lucro por si só não suporta uma evolução harmoniosa do negócio, pelo que procura [a JM] levar a cabo um desenvolvimento sustentável."* A Jerónimo Martins foi a primeira empresa portuguesa a pagar subsídio de Natal (década de 30) e dispunha de uma cantina para os funcionários. Actualmente, a sua acção no âmbito da RSE está particularmente dirigida ao apoio às crianças desfavorecidas, ao Banco Alimentar Contra a Fome e ao apoio à preservação do património histórico e cultural de Portugal.

Mas também as empresas multinacionais a operar em Portugal desenvolvem actividades de RSE, aliás, em linha com as políticas de integração com as comunidades locais, um dos principais vectores de responsabilidade social das empresas, como já foi referido. A Vodafone dispõe de uma Fundação Vodafone Portugal, destinada a acções de responsabilidade social especialmente dirigida a pessoas com deficiências, mas também com actividade a nível ambiental, cultural, de educação e emprego. Já a AXA promove o voluntariado social dos seus funcionários, o que ascendeu a 4512 horas de trabalho social em 2003. A Microsoft Portugal doa *software* a instituições de apoio social, em paralelo com a sua participação activa em projectos que visem a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho através do desenvolvimento de plataformas tecnológicas que facilitem essa integração. A Swatch tem vindo a pautar a sua acção de responsabilidade social através do lançamento de relógios temáticos, cujos lucros das vendas revertem para obras geralmente associadas a crianças desfavorecidas. A TNT Express Portugal tem uma longa tradição na área da RSE, com projectos de suporte a hospitais e a instituições de apoio a

crianças desfavorecidas ou debilitadas, assim como projectos nas áreas do ambiente e da educação.

Verifica-se então que existe alguma sensibilidade às questões da RSE em Portugal, marcadamente ao nível das grandes empresas nacionais e das multinacionais a operar em Portugal. Alguns estudos empíricos revelam igualmente uma preocupação crescente por parte da população nacional no que se refere à responsabilidade que as empresas têm de demonstrar perante a sociedade em que se inserem. Existe um número cada vez maior de empresas com actividades nesta área, assim como instituições exclusivamente dedicadas à promoção da RSE e à divulgação das suas vantagens. Parece, então, que o caminho da convergência com a Europa do Norte e com os EUA já começou a ser trilhado.

Importa então saber como esses esforços estão a ser comunicados quer no interior quer no exterior das empresa; essa será a questão que será discutida nos próximos capítulos.

#### **4. O Método**

Definido o enquadramento teórico da ética empresarial e da RSE, cumpre dar início à investigação que permitirá avaliar os objectivos, a forma e os conteúdos de comunicação destes assuntos que é feita pelas empresas a operar em Portugal. Para tal foram seleccionados dois grupos de empresas que se distinguem pelo facto de surgirem em duas listas de seriação que visavam classificar as organizações especificamente sob dois critérios diferentes, o que permitirá igualmente explorar possíveis variações na abordagem à RSE entre os dois grupos:

- as 10 melhores empresas em termos de responsabilidade social, conforme a Revista Exame de Abril de 2003;
- as 10 maiores empresas em termos de volume de vendas em 2003, conforme a Edição Especial 2004 da Revista Exame publicada em Setembro desse ano.

Neste capítulo será realizada uma breve explanação do método teórico seguido para a recolha e análise dos dados, assim como para estabelecer as conclusões. A segunda secção debruçar-se-á sobre o caso específico do presente estudo, nomeadamente procedendo-se à descrição da investigação que foi levada a cabo, do tipo de informação recolhida e do tratamento a que foram submetidos os dados.

Os capítulos seguintes incidirão sobre a análise dos dados recolhidos durante a investigação, a sua discussão e subseqüentes conclusões.

#### **4.1. *Grounded Theory***

##### **4.1.1. DEFINIÇÃO DO MÉTODO**

O método utilizado para a condução da investigação foi o postulado pela *Grounded Theory*. Este método foi primeiramente descrito por Barney Glaser e Anselm Strauss na obra *The Discovery of Grounded Theory*, publicada em 1967, sendo caracterizado pela sua orientação para a geração indutiva de teoria partindo de um conjunto de dados que foram sistematicamente obtidos e analisados (Glaser e Strauss, 1967). O seu principal propósito é, então, o de construir teorias de forma a perceber fenómenos empiricamente observados (Haig, 1996). Assim, parte-se da realidade reflectida nos dados recolhidos pelo investigador para a formulação de uma teoria que emana dos próprios dados, onde as únicas fronteiras impostas *ex ante* são a necessidade de saber qual o propósito do estudo, quais os assuntos que este tenciona iluminar e quais as práticas que irá influenciar (Maxwell, 1998) e, claro está, qual a questão que orienta a investigação. Note-se que ao criar assim uma teoria, os elementos teorizados não são fruto da sua abundância numa determinada amostra (método hipotético-dedutivo) mas antes nascem da plausibilidade da sua explicação teórica e aderência à realidade (Locke, 2001), que será tanto maior quanto mais elevado for o número de observações empíricas por si explicadas.

O método é composto por uma série de fases abertas e interrelacionadas, que conduzem o investigador desde a realidade que observa até à criação da teoria explicativa dos fenómenos observados. Muito sucintamente, as principais fases do processo são:

- Formulação da questão base, vector-chave da investigação
- Recolha de dados (que se prolonga ao longo da investigação)
- Codificação aberta de dados (*open coding*) para construção de categorias
- Estabelecimento de relações entre categorias (*axial coding*)
- Saturação de categorias (*selective coding*)
- Geração da teoria
- Redacção da teoria

Estes passos não devem ser entendidas como estágios delimitados num processo estanque mas antes como fases dinâmicas de um processo aberto às quais é possível regressar e recriar à medida que novos dados vão iluminado com maior precisão o fenómeno observado e a teoria emergente se vai acomodando com maior clareza, consistência e poder explicativo à realidade observada (Haig, 1996)<sup>1</sup>.

#### 4.1.2. GROUNDNED THEORY E A PRESENTE INVESTIGAÇÃO

A formulação da questão base que orienta a presente investigação revela a inexistência, por parte do investigador, de qualquer ideia pré-concebida sobre a natureza da comunicação entre a empresa e os seus *stakeholders*. De facto, não é objectivo testar um qualquer modelo de comunicação ou verificar a adequação das mensagens a um formato pré-existente: tais modelos ou formatos são desconhecidos à partida e uma aproximação tentativa-erro pecaria pelo consumo excessivo de tempo e pelo risco de ser a investigação confrontada com uma fraca aderência entre o modelo testado e a realidade que se procurava analisar. No final da análise poderia o investigador ser confrontado com a

---

<sup>1</sup> A uma primeira leitura dos dados e consequente emanção de diversas categorias seguir-se-ão novas leituras para focalização e estreitamento do número de categorias. Ao longo deste processo a teoria vai sofrendo adaptações e mutações até estabilizar na parte final da investigação.



conclusão de que a hipótese levantada não poderia ser estatisticamente comprovada, contribuindo para o conhecimento apenas com essa impossibilidade de hipótese num universo bastante mais amplo de alternativas.

Assim, dada a natureza da questão, a posição do investigador e a inexistência de investigação anterior sobre este assunto, parece ser mais adequado o recurso a métodos qualitativos de análise da informação disponível – nomeadamente, *Grounded Theory* – com o objectivo de detectar padrões que permitam conceptualizar a realidade encontrada. Partindo-se dos dados recolhidos para a conceptualização e geração da teoria evita, desde logo, o problema da falta de aderência. O investigador encontra-se, neste cenário, na posse da chave do problema: são os próprios dados recolhidos durante a investigação que deixam revelar o objectivo, a forma e conteúdo das mensagens de responsabilidade social enviadas das empresas para os seus *stakeholders*!

A adequação da *Grounded Theory* à presente investigação será reforçada na secção seguinte, onde se detalham as etapas que a compuseram.

## **4.2. Método**

### **4.2.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

O primeiro passo que conduziu a presente investigação prendeu-se com a definição da questão que se pretendia conceptualizar, partindo da realidade organizacional existente.

Como discutido no capítulo anterior, o tema da responsabilidade social das empresas tem vindo a adquirir uma relevância crescente quer ao nível empresarial quer ao nível académico. Em Portugal já se realizaram alguns estudos empíricos sobre o comportamento das empresas neste plano. Contudo, o objectivo, os conteúdos e a forma como a assunção dessa responsabilidade é comunicada às diferentes partes interessadas no contexto empresarial ainda não foi objecto de investigação. Este último facto aliado à emergência da *internet* como meio privilegiado de comunicação entre as empresas e os seus *stakeholders* levou à seguinte questão base para a investigação:

*Qual a forma e o conteúdo das mensagens relativas a responsabilidade social que estão contidas nos sítios de internet de empresas a operar em Portugal?*

#### 4.2.2. SELECCÃO DAS EMPRESAS A ANALISAR

Os órgãos de comunicação social de vertente económica e empresarial têm vindo, ao longo já de vários anos, a publicar uma diversidade de listagens que procuram seriar as empresas a operar em Portugal ao longo de diferentes critérios. A continuidade e projecção destas listas, a que se junta uma credibilidade crescente que advém dos cada vez melhor apurados métodos de avaliação, transformou o que poderia ser um simples instrumento de informação sobre as características quantitativas do tecido económico e empresarial português num novo meio de comunicação da empresa com o contexto envolvente, veículo condutor de uma imagem de prestígio e mesmo um mecanismo involuntário de diferenciação concorrencial<sup>1</sup>. Verifica-se, pois, que as empresas canalizam alguns dos seus esforços para atingirem um lugar cimeiro nestas listas<sup>2</sup> o que, por sua vez, implica uma vantajosa tentativa de alinhamento com as melhores práticas ao longo dos diferentes critérios em análise.

Uma vez que a investigação académica, nomeadamente na área organizacional e da gestão, deve cada vez mais servir também de instrumento de análise e auxiliar de decisão aos agentes da comunidade que a ela é exterior, optou-se por concentrar a presente investigação nas empresas que, por constarem nas citadas listas de seriação empresarial, parecem dispor dos meios para, *ex ante*, serem consideradas pelo público em geral como

---

<sup>1</sup> Consoante o tipo de lista, a empresa pode utilizar a sua posição como factor diferenciador em relação à concorrência na dimensão a que a lista se refira. Este uso das listas tem tanta mais força quanto os critérios são definidos por entidades externas e a objectividade da avaliação não é questionada.

<sup>2</sup> Na realidade, listas como “As Melhores para Trabalhar” ou “As Melhores em RSE” carecem de um acto voluntário por parte das empresas, que se devem candidatar à respectiva avaliação por parte de um grupo de especialistas. Já no que se refere à lista “Maiores Empresas”, tal acto não é necessário uma vez que a seriação parte de critérios financeiros e contabilísticos.

capazes das melhores práticas de gestão<sup>1</sup> e, assim, melhor poderem servir de exemplo às restantes empresas do tecido económico nacional. Neste contexto, foram escolhidas as 10 melhores empresas de cada uma das seguintes listas (ver Anexo I):

- *Guia das Empresas Socialmente Responsáveis*, publicado na Revista Exame a 30 de Abril de 2003, que será referido como Grupo 1
- *500 Maiores e Melhores*, lista referente a 2003 e publicada na Edição Especial 2004 da Revista Exame em Setembro de 2004, que será referido como Grupo 2

Procurou-se estabelecer um paralelo temporal que possibilitasse a análise comparativa entre os dois grupos de empresas, acrescentado uma nova alínea à questão anteriormente formulada:

*De que natureza são as diferenças, a existirem, na comunicação dos esforços de RSE entre estes dois grupos de empresas?*

Na selecção das empresas objecto da análise e investigação foram observados três casos particulares, que se expõem de seguida:

*Caso 1:* a empresa *BP Portugal - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, SA* figura em ambas as listas. Dados os critérios que presidiram à escolha das empresas e o objectivo da investigação, não parece desvirtuar a análise a inclusão dos dados desta empresa em ambos os conjuntos. Na realidade, o contributo desta empresa para os dois grupos é de igual forma importante para a caracterização de cada um, não se devendo coarctar um deles em benefício do outro.

*Caso 2:* a empresa *Sonae SGPS, SA* substituiu a empresa *Modelo-Continente Hipermercados, SA*. Uma vez que esta empresa faz parte do círculo de consolidação da primeira e que se pretende avaliar o comportamento das maiores empresas a actuar em Portugal optou-se pela sua substituição não parecendo que tal desvirtue a análise. Na

---

<sup>1</sup> Nas suas diferentes dimensões.

realidade, sendo a Modelo-Continente uma parte da Sonae, esta será maior do que aquela, mantendo-se o critério válido.

*Caso 3:* a empresa Gestiretalho – Gestão e Consultoria para a Distribuição a Retalho, S.A. foi substituída pela Jerónimo Martins, SGPS, SA. Pela mesma razão que se procedeu à substituição anterior, também se alteraram estas empresas, uma vez que a primeira também faz parte do círculo de consolidação da segunda.

#### 4.2.3. CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS DADOS

Depois de levantada a questão e tomada a decisão sobre as empresas a analisar foi necessário estabelecer critérios para a selecção e recolha de dados que servissem de base à construção da teoria. Seguindo os preceitos da *Grounded Theory*, estes dados deveriam estar relacionados com a realidade que se procura explicar pois são eles que vão definir as próprias componentes conceptuais da teoria, permitindo que esta seja explicada “de dentro para fora”, acrescentando-lhe vivacidade ao mesmo tempo que assegura uma das quatro condições defendidas por Strauss e Corbin (1990): qualquer teoria construída com base neste método deve ter aderência nos dados substantivos.

Desta forma, foram pesquisados os sítios de *internet* nacionais assim como, no caso das multinacionais, os sítios corporativos (ver Anexo II para uma lista dos sítios pesquisados) na procura de declarações implícitas e explícitas relativas a valores, princípios de orientação, ética, atitudes no que se refere ao enquadramento legal e responsabilidade social das empresas. A presença dos sítios corporativos internacionais permitiria (como poderá ser constatado na secção seguinte) investigar em simultâneo a existência de diferenças de tratamento e de forma de comunicação com os *stakeholders* entre os sítios nacionais e os sítios internacionais, aprofundando assim a vantagem, apontada por Gales (2003) à *Grounded Theory*, de incluir o próprio contexto cultural na investigação.

Da pesquisa resultaram dois ficheiros em processador de texto, relativos a cada um dos grupos seleccionados, com os dados brutos recolhidos. Estes ficheiros traduziram-se numa

versão *off-line* dos sítios de *internet* – organizados apenas por empresa e contendo a cópia integral e não trabalhada dos seus conteúdos – e serviram de base para o tratamento dos dados que será detalhado na secção seguinte. A manutenção dos dados em dois ficheiros permitiu manter a separação entre os dois grupos de empresas, tendo em vista a posterior investigação sobre a existência de diferenças na forma e conteúdo da comunicação com os seus *stakeholders*.

#### 4.2.4. TRATAMENTO DOS DADOS

Construídos os ficheiros de base para a investigação passou-se à fase de tratamento dos dados, seguindo as fases já descritas na apresentação da *Grounded Theory*. Cada grupo de empresas foi tratado de forma sequencial, isto é, primeiro abordou-se o grupo constituído pelas empresas constantes no *Guia das Empresas Socialmente Responsáveis* (Grupo 1) e só depois se repetiu o processo (com algumas variantes, detalhadas mais à frente nesta secção) em relação às empresas constantes na lista das *500 Maiores e Melhores* (Grupo 2).

##### **Grupo 1**

O primeiro passo consistiu na separação dos dados recolhidos entre aqueles que constavam nos sítios nacionais e os que constavam nos sítios internacionais. Esta divisão prendeu-se com a possibilidade, levantada logo no início da investigação, de existirem diferenças entre a comunicação corporativa e a comunicação que é realizada num país hospedeiro como Portugal. A separação dos dados na fase inicial pareceu ser o método mais simples de o fazer já que, a existirem diferenças, essas seriam naturalmente expostas ao longo do processo de investigação pelo efeito de confronto das análises operado ao nível do próprio investigador. Esta separação deu origem, para cada grupo de empresas, a dois ficheiros: um com os dados contidos nos sítios de *internet* nacionais e outro com os dados contidos nos sítios de *internet* corporativos (ou internacionais)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A designação “sítio corporativo” refere-se aos sítios centrais das empresas multinacionais, não tendo sido realizada qualquer pesquisa nos sítios dessas empresas instalados em outros países.

De seguida, tendo por base o ficheiro relativo aos sítios nacionais, procedeu-se à leitura exhaustiva de todas as declarações com o objectivo de perceber padrões, traços comuns, que conduzissem à construção de categorias. Esta primeira leitura permitiu identificar dois tipos de discurso com características marcadamente diferentes:

- *Discurso declarativo* – discurso marcado por declarações de intenção, de identidade organizacional e de celebração interna. Fazem parte deste tipo de declarações os objectivos, os propósitos e as intenções das empresas, assim como a visão de si próprias e o seu posicionamento em relação à realidade que as envolve e ao mundo.
- *Discurso informativo* – as declarações pertencentes a este segundo tipo de discurso são marcadas pela objectividade e referem-se à quantificação de resultados, à descrição de acontecimentos concretos ou à enunciação de normas externas à empresa.

Uma declaração exemplificativa do primeiro tipo de discurso é a que foi retirada do sítio de *internet* da BP, onde está claramente expressa uma intenção da empresa e o seu desejo de posicionamento em termos de valores:

*“Queremos ser uma força para o bem, lançando um padrão de desempenho que desafie as maiores e melhores companhias do mundo.”*

Outro exemplo do mesmo tipo de discurso, agora com uma orientação externa, sobre o entendimento da realidade que envolve a empresa pode ser apreendido no exemplo da frase seguinte, retirada do sítio de *internet* da Auchan:

*“PROGRESSO: A permanente procura do progresso económico e social passa pelo entusiasmo e pela melhoria do comércio.”*

Já no que se refere ao segundo tipo de discurso, a frase presente no sítio de *internet* da NovaDelta sobre a certificação SA8000 fornece um bom exemplo de uma enunciação de uma norma externa à empresa:

*“Esta norma tem 9 requisitos chave nos quais as empresas têm que basear as suas políticas e procedimentos.”*

Quanto à descrição de acontecimentos concretos, uma frase exemplificativa é a que surge no sítio de *internet* da DHL, aludindo a uma acção internacional de ajuda, realizada em parceria com outras empresas:

*Dentro desta iniciativa, a DHL tem enviado PCs, iPAQs, CDs e teclados para países como a Geórgia, Vietname, Uganda, Brasil, Namíbia, Camarões, Zimbabué, Senegal e Colômbia.*

Procedeu-se então ao agrupamento das declarações por tipo de discurso. Obteve-se um novo ficheiro composto pelas declarações com “discurso declarativo” constantes nos sítios de *internet* nacionais e formado pelas empresas pertencentes ao Grupo 1. Sobre este ficheiro foi iniciado o processo de codificação aberta, lendo e atribuindo um sentido a cada declaração até ao ponto em que se tornou clara a emergência de categorias por *stakeholder* (o que se verificou após a leitura das declarações das empresas Auchan, BP, DHL e NovaDelta). Nesse ponto, procedeu-se à releitura de todas as declarações e ao agrupamento conforme o *stakeholder* a que fizesse referência implícita ou explícita.

Estando todas as declarações deste ficheiro organizadas por *stakeholder*, passou-se à codificação axial (*axial coding*), isto é, à busca de semelhanças dentro de cada categoria, o que envolveu nova leitura de cada uma das declarações, ao agrupamento temporário por características semelhantes, ao reagrupamento por surgimento de novas características determinadas por repetidas leituras dos dados. Este processo deu origem ao aparecimento de diversas sub-categorias – temas – por *stakeholder*. Uma nova leitura de cada declaração por tema permitiu estabelecer relações entre as sub-categorias, dando origem a:

- sub-categorias resultantes da fusão de duas ou mais sub-categorias que se referiam a assuntos agregáveis. Um exemplo é a fusão das sub-categorias “*empregados – regras de conduta exigidas*” e “*empregados – higiene e segurança no trabalho*” numa única sub-categoria “*empregados – condições exigidas*” com estas duas vertentes;

- sub-categorias que mantêm a sua designação mas absorvem e extinguem outra sub-categoria, referindo-se esta última a um sub-grupo do tema abordado pela primeira. Um exemplo é encontrado na extinção da sub-categoria original "*clientes – satisfação de necessidades*", sendo a totalidade das suas declarações absorvidas pela sub-categoria "*clientes – fidelização e satisfação do cliente*".
- sub-categorias que alteram a sua designação, transformando-se em sub-categorias mais amplas no seu poder explicativo da realidade. Estas mantiveram as suas declarações originais ao mesmo tempo que absorveram outras sub-categorias. Um exemplo desta situação foi a transformação da sub-categoria "*sociedade – impacto na sociedade*" em "*sociedade – reconhecimento da comunidade*". Neste caso, todas as declarações da categoria original foram mantidas e a elas foram juntas, entre outras, as declarações pertencentes às sub-categorias, então extintas, "*sociedade – valores*", "*sociedade – inserção na sociedade*", assim como algumas declarações da sub-categoria (também extinta) "*empresa – actuação no mercado*".

Neste processo verificou-se igualmente a extinção de sub-categorias por absorção das suas declarações em outras categorias, tal como se verificou com a sub-categoria "*Sociedade – Higiene e Segurança no Trabalho*" que cedeu todas as suas declarações às categorias "*Empregados*" e "*Fornecedores*" por uma melhor adequação à realidade observada.

Por fim, e demonstrando que este processo interactivo permite ajustar a teoria a novas realidades à medida que vão sendo "descobertas" ao longo da investigação, surgiram sub-categorias que resultaram da sub-divisão de uma categoria, como foi o caso de "*Estado*" que estabilizou com a criação de três sub-categorias: "*Estado – Enquadramento Legal*"; "*Estado – Enquadramento Político*" e "*Estado – Cooperação*".

Com o objectivo de aprofundar a densidade de algumas categorias, foi realizada uma pesquisa selectiva (*theoretical sampling*) às declarações agrupadas como "*discurso informativo*", processo que contribuiu para a redefinição de categorias, conforme descrito.



Por exemplo, a frase que se transcreve de seguida contribui para adensar a sub-categoria "*empregados – condições oferecidas*" ao acrescentar-lhe uma nova dimensão, que é a da existência de um enquadramento legal para a legislação laboral:

*"Comportamentos e Regras de Conduta Ética: As relações de trabalho regem-se pelas normas contidas no Contrato Individual de Trabalho, na Lei Geral e ainda nas Normas e Instruções Internas do Grupo Nabeiro Delta Cafés:"*

Por seu lado, a utilização dos dados contidos nos sítios de *internet* corporativos (internacionais) teve uma dupla natureza:

- enriquecer categorias que ainda não estivessem suficientemente densas;
- permitir aferir a existência de diferenças na forma e conteúdo da comunicação entre a empresa e os seus *stakeholders* consoante essa comunicação fosse veiculada pelo sítio de *internet* corporativo ou pelo sítio de *internet* nacional.

Na realidade, e como será visto no capítulo seguinte, a introdução destes dados na investigação permitiu abrir diversas novas sub-categorias, correspondentes a temas ou dimensões das categorias centrais. Foi o caso de "*direitos humanos*" ou "*trabalho infantil*", sub-categorias ou temas incluídos na categoria "*sociedade*" e quase exclusivamente presentes nos sítios de *internet* internacionais. Paralelamente, a inclusão destes novos dados permitiu cumprir o primeiro objectivo, que foi o de adensar e, por fim, saturar as categorias centrais e suas sub-categorias.

No final deste processo, a teoria em relação às empresas constantes do Grupo 1 emergiu dos dados e está adequadamente delimitada. Resta então proceder às mesmas tarefas, agora em relação às empresas constantes do Grupo 2.

## **Grupo 2**

Os dados relativos às empresas pertencentes ao Grupo 2 sofreram tratamento idêntico ao longo das fases já descritas para o outro conjunto. Contudo, e uma vez que uma teoria já tinha emergido para o primeiro grupo, o processo foi conduzido com redobrada atenção com o intuito de identificar desde logo as diferenças que pudessem existir entre os dois tipos de empresas, conforme era também objectivo da investigação.

Como será discutido no capítulo seguinte em maior detalhe, a categorização por *stakeholder* também foi observada nesta amostra, pelo que a análise seguiu passos muito idênticos aos da primeira, não só ao nível do processo mas também da conceptualização das componentes teóricas.

## 5. Resultados

A comunicação das empresas é uma manifestação da sua identidade. Esta resulta, por sua vez, de um processo dinâmico que se desenvolve entre a cultura da empresa e a sua imagem (Hatch e Schultz, 2002). Dada a sua importância para explicar parte dos fenómenos observados na investigação, cumpre realçar alguns dos aspectos deste processo. Assim, a identidade organizacional é um produto da relação entre os valores, crenças e pressupostos que fazem parte do entendimento tácito de uma organização (a sua cultura) e o conjunto de opiniões e entendimentos que as partes interessadas de uma determinada organização – ou seja, os seus *stakeholders* – constroem sobre essa organização (a imagem). Esta relação é explicada por dois processos:

- as imagens detidas pelos *stakeholders* são “digeridas” pelos membros da organização e espelhadas na sua identidade;
- esta é pensada pelos membros da organização e interiorizada na sua cultura.

Como resultado desta reflexão e interiorização são gerados outros dois processos:

- a “cultura” emana novos entendimentos sobre a organização que são expressos na identidade da empresa;
- esta identidade é percepcionada pelos *stakeholders*, dando origem a novas imagens.

Note-se que estes quatro processos desenrolam-se de forma contínua, criando uma inter-relação permanente entre a empresa e os seus *stakeholders*, marcado por sucessivas adaptações a novos contextos externos, como fica ilustrado por esta declaração encontrada no sítio de *internet* da Portugal Telecom:

*“A identidade das empresas e a sua imagem resultam cada vez mais, não só do seu desempenho económico e financeiro, mas também do conjunto de princípios, valores, comportamentos e opções nelas dominantes.”*

Sendo, como foi agora referido, a comunicação das empresas uma manifestação da sua identidade, decorre que as declarações relativas a RSE, parte integrante dessa comunicação,

são também uma manifestação da identidade da empresa, ou seja, são objecto da interacção entre cultura empresarial e imagem. Tal terá reflexos na sua forma e conteúdo, como será visto na segunda parte deste capítulo.

Considerando que a identidade, como foi aqui definida, toma corpo na acção das empresas (ou seja, que existe uma correspondência positiva entre identidade e acção), reveste-se de interesse acrescido investigar a forma e os conteúdos comunicacionais, promovidos pelas próprias empresas, relativos à sua responsabilidade social. Snider *et al.* (2003) refere que “a comunicação da RSE é um método de auto-apresentação e gestão de impressões conduzido pelas empresas para se assegurarem de que os diversos *stakeholders* estão satisfeitos com os seus comportamentos públicos.” Sublinhe-se então que é de esperar que os traços de tal comunicação revelem não só o posicionamento (e as acções) das empresas em relação, no vertente caso, à RSE como, mesmo que de forma implícita, o entendimento que fazem de cada um dos seus *stakeholders*, a importância que lhes atribuem no contexto da legitimação da sua presença na realidade do tecido económico, e mesmo a relevância que lhes é atribuída enquanto condicionantes da actuação empresarial.

Este capítulo debruçar-se-á, na primeira secção, sobre alguns aspectos significativos da forma como a comunicação das empresas está organizada e é apresentada ao público através dos sítios de *internet*. A segunda secção detalhará os resultados do estudo que foi conduzido sobre o conteúdo das mensagens comunicacionais.

## **5.1. Algumas observações sobre as empresas e os sítios da *internet***

### **5.1.1. A RELEVÂNCIA DA INTERNET**

A *internet* tem vindo a ocupar um lugar de destaque no espectro das opções para veiculação de mensagens entre as empresas e os seus *stakeholders*. De facto, a nível empresarial, a taxa de penetração da *internet* em Portugal era, no início de 2004, de 70%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Conforme intervenção do (ex-)Ministro da Economia, Dr. Carlos Tavares, na cerimónia de encerramento do Congresso dos Empresários – “A Retoma e as Prioridades da Mudança”, realizada a 28 de Abril de 2004 ([http://www.min-economia.pt/port/documentos/p\\_int\\_min\\_congr\\_aep.html](http://www.min-economia.pt/port/documentos/p_int_min_congr_aep.html))

Quando avaliado em relação à população em geral, este indicador atinge os 34,4% (reflectindo um aumento de 44% desde o ano 2000), conforme um estudo da *Internet World Stats*, empresa de consultoria norte americana<sup>1</sup>. Já em termos globais, o número de utilizadores de *internet* é superior a 800 milhões, segundo o mesmo estudo, realizado a 3 de Fevereiro de 2005. De igual forma, a *internet* é um meio barato de disseminar informação a um número crescente de indivíduos e organizações e de forma cada vez mais rápida (Marken, 1998). As capacidades tecnológicas deste meio permitem uma sofisticação cada vez maior dos seus conteúdos, como seja a transmissão de filmes corporativos, a disponibilização de documentos ou a visualização de produtos ou instalações em tempo real. A possibilidade de *feedback* imediato por parte do público em relação à actuação da empresa é outra das características que colocam a *internet* como o meio privilegiado de contacto com as entidades quer externas quer internas à empresa (Bernstein *et. al*, 1996).

Por outro lado, tal como foi sugerido por Esrock e Leichty (1999), com o uso da *internet* como meio de comunicação as empresas perdem o controlo que detinham sobre o tipo de informação que é lido por cada *stakeholder*, uma vez que a informação disponibilizada pode ser acedida por qualquer grupo ou indivíduo independentemente do seu interesse na organização. Snider *et al.* (2003) refere que este fenómeno implica igualmente a perda de controlo sobre os fluxos de informação entre as diferentes partes interessadas. Estes dois efeitos resultam numa pressão crescente sobre as empresas relativamente à qualidade e veracidade das informações que disponibilizam, forçando igualmente a “tomada de posição” em relação a assuntos-chave sob o perigo de o silêncio ser interpretado como anuência.

É a avaliação conjunta das características enunciadas – larga abrangência, baixo custo, fácil disseminação, rapidez, alta flexibilidade, interactividade, imposição de qualidade e veracidade – que transforma a *internet* no já referido meio preferencial de comunicação com

---

<sup>1</sup> <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm#eu>

a envolvente da empresa, logo, na mais adequada fonte de informação para se investigar os objectivos, a forma e o conteúdo dessa mesma comunicação.

#### 5.1.2. BREVE ANÁLISE QUANTITATIVA

Os resultados revelam, no que se refere à forma de comunicação, a existência de uma dicotomia clara entre empresas nacionais e empresas internacionais a operar em Portugal em relação à quantidade de informação que é disponibilizada. Seja pelo atraso na tomada de consciência ética no contexto empresarial referido no terceiro capítulo<sup>1</sup> - motivado pelas diferenças culturais que caracteriza Portugal e os restantes países do Sul da Europa – seja pelas características do próprio tecido económico – como refere Herbig (1997) – seja ainda pela dimensão relativa do público-alvo<sup>2</sup>, constata-se que o número médio de páginas dedicadas a temas de RSE nos sítios de *internet* das empresas nacionais é de 17,9, contrastando com o mesmo indicador relativo às empresas multinacionais, que é de 79,2 páginas por sítio de *internet*, tal como se pode verificar na Tabela 5.I e na Tabela 5.II.

Já o facto de o número médio de páginas relativas a RSE nos sítios de *internet* em Portugal das empresas internacionais ser de 8,7 enquanto que o mesmo indicador relativo aos sítios corporativos é de 80 páginas por sítio, poderá ser justificado por três vias:

- a menor relevância de alguns dos assuntos abordados, quando tomados no enquadramento nacional;
- a existência de uma menor taxa de penetração deste meio no conjunto da população portuguesa, quando confrontado com os restantes países do primeiro-mundo;

---

<sup>1</sup> Ver página 66.

<sup>2</sup> A coexistência, para fins da investigação, de sítios corporativos e de sítios nacionais encerra, desde logo, um desequilíbrio em termos quantitativos, pois enquanto os primeiros são desenhados para um público dimensionado à escala global, os últimos têm um público-alvo bastante mais reduzido. Da mesma forma, uma análise meramente quantitativa que explorasse apenas os sítios em português seria sempre incompleta, pois que muitos dos assuntos das empresas estrangeiras são tratados nos sítios corporativos, tornando difícil a distinção entre mensagens destinadas ao público nacional e mensagens destinadas ao público global (ao qual, por simples exercício de lógica, o público nacional também pertence).

- a escolha dos sítios corporativos como meios centralizadores de todas as mensagens de RSE, sendo os sítios de *internet* do país hospedeiro portadores apenas de uma mensagem adaptada ao contexto social deste país<sup>1</sup>.

De facto, sendo a *internet* um meio com menor penetração em Portugal<sup>2</sup>, as empresas parecem não ver necessidade em canalizar recursos que sejam equivalentes aos utilizados com os seus sítios corporativos, o que implicaria um custo por contacto bastante mais elevado. Da mesma forma, temas globais como os direitos humanos ou a utilização de mão-de-obra infantil não tomam uma proporção significativa no contexto empresarial português, pelo que as empresas multinacionais parecem não sentir necessidade em publicitar a sua posição em relação a estes assuntos num meio de comunicação específico como é o sítio de *internet* da multinacional em Portugal, especialmente num contexto de recursos escassos como é o caso empresarial.

**Tabela 5.1 - Número de páginas referentes a RSE por sítio de *internet* - parcela da amostra em análise composta pelas empresas multinacionais estrangeiras a operar em Portugal**

Empresa	Origem	Grupo	Número de páginas por sítio de internet		
			nacional	internacional	total
Auchan	França	Grupo 1	4	8	12
BP	Reino Unido	Grupo 1 e Grupo 2	30	179	209
DHL	Alemanha	Grupo 1	6	15	21
HP	EUA	Grupo 1	0	120	120
Huf	Alemanha	Grupo 1	0	4	4
IBM	EUA	Grupo 1	21	174	195
Shell	Reino Unido / Holanda	Grupo 2	8	133	141
Siemens	Alemanha	Grupo 1	8	62	70
Somague	Espanha	Grupo 1	0	0	0
Xerox	EUA	Grupo 1	0	99	99
Vodafone	Reino Unido	Grupo 2	19	86	105
<b>TOTAIS:</b>			<b>96</b>	<b>880</b>	<b>976</b>
% do Total:			9.84%	90.16%	100.00%
média de páginas			8.7	80.0	88.7

<sup>1</sup> O que espelha muitas vezes a própria estrutura organizacional da empresa, que concentra certas actividades na sede corporativa, relegando para as sucursais a implementação das políticas definidas centralmente.

<sup>2</sup> Segundo o centro de estatísticas de utilização de *internet* Internet World Stats, Portugal revela uma penetração de *internet* em 34,4% da população, enquanto que a média na União Europeia é de 46,9% (a Suécia regista uma taxa de 73,6%) e nos EUA é de 67,4% da população.

**Tabela 5.II - Número de páginas referentes a RSE por sítio de *internet* - parcela da amostra em análise composta pelas empresas portuguesas**

<b>Empresa</b>	<b>Origem</b>	<b>Grupo</b>	<b>Número de páginas</b>
Novadelta	Portugal	Grupo 1	<b>16</b>
JM	Portugal	Grupo 2	<b>3</b>
Petrogal	Portugal	Grupo 2	<b>60</b>
PT	Portugal	Grupo 2	<b>99</b>
REN	Portugal	Grupo 2	<b>10</b>
Sonae	Portugal	Grupo 2	<b>2</b>
TAP	Portugal	Grupo 2	<b>0</b>
TMN	Portugal	Grupo 2	<b>7</b>
<b>TOTAIS:</b>			<b>197</b>
% do Total:			100.00%
média de páginas			17.9

Note-se igualmente que quatro das onze empresas multinacionais estrangeiras não apresentam qualquer referência a temas de RSE nos sítios portugueses. Estes casos são descritos de formas diferentes:

- HP – O sítio de *internet* em Portugal é de carácter quase exclusivamente comercial e tem como função a apresentação de produtos e soluções da empresa, servindo de meio de interacção com clientes e parceiros. Apenas a apresentação da empresa contém declarações enquadráveis no tema da responsabilidade social, mas não lhe fazendo directamente referência.

A designação dada à RSE na empresa pode explicar a sua centralização no sítio corporativo. De facto, a HP refere-se a “cidadania global” , enquadrando a sua acção não num espaço local ou regional, mas global. É, contudo, possível aceder a esta área seleccionando, no sítio nacional, a “informações sobre a empresa” e, de seguida “cidadania global”. Esta última opção coloca o utilizador no sítio corporativo.

- HUF – o sítio de *internet* desta empresa é muito reduzido, servindo apenas como veículo de comunicação institucional da empresa, e mesmo esta de carácter bastante limitado. De facto, a entrada neste sítio utilizando a extensão “.pt” conduz o utilizador



ao sítio corporativo (em alemão e inglês); já a opção “Portugal” na lista de sítios da empresa conduz a uma única página com um mapa, contactos e o nome do responsável pela empresa em Portugal.

Esta utilização do sítio da *internet* poderá ser explicada pela natureza da actividade da empresa – fabrico de chaves e fechaduras para a indústria automóvel – e pela reduzida visibilidade junto do público geral.

- Somague – esta empresa optou por disponibilizar para *download* o Relatório Anual de Sustentabilidade. Esta é a única referência da empresa à sua actividade de RSE, o que poderá igualmente ser explicado pela sua posição na cadeia de valor, afastada do contacto directo com o público geral e independente deste para a prossecução dos seus objectivos comerciais.
- Xerox – o sítio de *internet* que disponibilizou em Portugal é exclusivamente para fins comerciais de apresentação de produtos e relação com clientes e parceiros. Todas as informações relativas a RSE ou a outros assuntos não estritamente comerciais apenas se encontram no sítio corporativo.

Assim, os casos em que não se encontra informação directa sobre as actividades de RSE das empresas multinacionais a operar em Portugal parecem ser explicados por dois aspectos:

- noção diferenciada da utilização do canal *internet*, como são os casos da HP e da Xerox que posicionam a *internet* como um canal meramente comercial nos países hospedeiros;
- inexistência de relações com o público em geral, como são os casos da Somague e da HUF, que parecem tornar menos necessária a publicitação das actividades levadas a cabo pela empresa ou mesmo a sua legitimação no contexto sócio-económico que as envolve<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A questão da legitimação será levantada novamente mais à frente e finalmente será discutida na segunda parte deste capítulo, em conjunto com a questão da identidade organizacional.

Quando a mesma análise é realizada comparando não a origem das empresas mas o grupo que representam na presente investigação – as melhores em RSE e as maiores em volume de vendas – não parecem existir diferenças significativas no que se refere ao número de páginas relativas aos assuntos de RSE (ver Anexo III). Aliás, a diferença entre o número médio de páginas por sítio de *internet* – que é de 74,6 no caso do Grupo 1 e de 63,6 no caso do Grupo 2 – poderá ser justificado por uma maior presença de empresas nacionais neste último grupo<sup>1</sup>.

Esta mesma inexistência de diferenças relevantes poderá ser referida quando se equaciona o nível de desenvolvimento ético das empresas em termos de pertença a uma ou outra lista, conforme a escala proposta por Reindenbach e Robin (1991) e tendo por base a densidade das declarações encontradas em cada sítio de *internet*. Mais uma vez, parece ser a nacionalidade das empresas a marcar a distinção neste campo, traduzida quer pela variedade de assuntos abordados, quer pela profundidade da análise. Assim, a menor incidência de declarações relativas a ética verificada nas empresas nacionais indicaria um menor nível de desenvolvimento ético (entre os níveis 3 e 4), enquanto que a quantidade, a variedade e a profundidade com que estes assuntos são tratados nos sítios de *internet* das empresas estrangeiras indicaria um maior nível de desenvolvimento (entre os níveis 4 e 5)<sup>2</sup>.

As potencialidades da *internet* apontadas por Bernstein *et. al* (1996) estão reflectidas nos sítios investigados. Com excepção da Auchan, da TAP e da TMN, todas as empresas

---

<sup>1</sup> Embora a análise quantitativa detalhada dos sítios de *internet* não seja objecto da presente investigação, estes valores poderão fornecer pistas para futuras investigações, essas sim, que permitam concluir sobre as razões que sustentam as diferenças observadas, como poderá ser visto no capítulo 5.

<sup>2</sup> Cumpre referir que este enquadramento está a ter em linha de conta apenas o meio *internet*, de onde resulta a utilização do verbo “indiciar” e do condicional como forma verbal. Para que se chegasse a uma conclusão mais precisa sobre o grau de desenvolvimento ético das empresas haveria que conduzir uma análise mais extensa de cada organização.

Note-se igualmente que a presente investigação não procura estabelecer correlação alguma entre a quantidade de informação contida nos diferentes sítios de *internet* e o nível de desenvolvimento ético real dessas empresas, trata-se antes de discutir os conteúdos e a forma de comunicação entre a empresa e o exterior sobre aquilo que é realizado na área da responsabilidade social (ou seja, o facto de se referir que a TAP não faz qualquer referência a RSE ou ética no seu sítio de *internet* apenas traduz essa mesma realidade e não procura tecer quaisquer conclusões sobre a sua postura ética no mercado).

disponibilizam documentos referentes a RSE para *download*, com especial enfoque para o Relatório Anual de Sustentabilidade e os relatórios das certificações de qualidade ou ambientais. A DHL, das empresas analisadas, é a que mais recorre ao uso de documentos para *download*; a estrutura do seu sítio de *internet* é caracterizada por conter uma pequena abordagem a cada um dos assuntos complementada pela possibilidade de realizar *download* de um artigo ou brochura, onde o tema é aprofundado.

A BP disponibiliza, por sua vez, uma visão das ferramentas que utiliza para controlo interno das questões ambientais e de segurança. O utilizador externo tem acesso à metodologia de controlo e a uma série de tabelas e gráficos de monitorização do impacto da empresa quer no meio ambiente quer na saúde dos seus empregados.

A interligação com sítios de *internet* externos à própria organização é uma presença em todas as empresas analisadas, com a excepção da TAP e da Somague. Esta característica permite ao utilizador aprofundar um determinado assunto que está a ser abordado pela empresa ao mesmo tempo que confere uma maior credibilidade à informação que está a ser prestada (já que se trata de informação externa). Aliás, a presença de sítios externos – especialmente de ONGs ou organizações como a ONU – permite enquadrar a empresa no contexto dessas organizações, fazendo também suas as causas que estas apresentam.

Esta procura de credibilidade também é reforçada pela abordagem objectiva que é feita a muitos dos temas tratados, muitas vezes recorrendo a pareceres externos, apresentando as empresas blocos de informação que procuram esclarecer idoneamente o utilizador sobre um determinado ponto. A BP e a Shell, por exemplo, organizam a sua informação sobre as questões de impacto na comunidade seguindo a máscara "*qual o assunto -> qual a nossa posição -> o que temos feito nessa área*". Na primeira parte, oferecem ao visitante do sítio de *internet*, uma visão independente e objectiva dos assuntos em questão, como poderá ser verificado na transcrição seguinte, extraída do sítio corporativo da Shell, onde se aborda a questão da água:

*“Durante o século XX, a população mundial triplicou. Ao mesmo tempo, o uso de fontes de água renováveis aumentou seis vezes. À medida que a procura aumenta, os efeitos da poluição derivada da indústria, da agricultura e dos desperdícios urbanos reduzem ainda mais a quantidade de água fresca disponível. A manter-se a tendência actual, mais de 3 milhares de milhões de pessoas viverão em zonas de pressão do ponto de vista da água em 2025, desde o sudoeste dos Estados Unidos da América até ao norte da China.”*

Já a Vodafone dedica parte da sua comunicação sobre temas de RSE à questão das radiações emitidas pelas antenas e pelos telemóveis. Para dar credibilidade à sua posição, disponibiliza um extenso artigo científico sobre o assunto.

Outras técnicas que beneficiam da flexibilidade e avanço tecnológico de um suporte como a *internet* são também utilizadas. Por exemplo, a DHL disponibiliza um filme com uma mensagem do CEO da empresa sobre responsabilidade social e o envolvimento da empresa, enquanto a Delta “oferece” música aos visitantes do seu sítio de *internet*.

#### 5.1.3. AS EMPRESAS

Cumpre neste momento tecer breves comentários em relação aos sítios de *internet* das empresas da amostra que ainda não foram referidas em particular:

- *Auchan* – Sítio de *internet* português com valores e princípios bem detalhados; área de responsabilidade social preenchida com actividade em Portugal; o sítio português contém informação própria e não constante no sítio corporativo; sítio corporativo disponibiliza informação adicional sobre código de ética e relação com *stakeholders*; o sítio corporativo descreve as macro-políticas de RSE, enquanto que o sítio nacional descreve as acções decorrentes dessas macro-políticas definidas.
- *BP* - Sítio de *internet* português com valores e princípios bem detalhados; contém um link específico para a RSE em Portugal, onde se encontra a descrição pormenorizada

de todas as actividades que são levadas a cabo em território nacional; o sítio corporativo contém as definições das macro-políticas de RSE e *corporate governance*, assim como a descrição pormenorizada do código de conduta e definição de comportamento ético; a análise de *stakeholders* é feita apenas no sítio corporativo.

- *DHL* – A área de RSE do sítio de *internet* português, embora contenha algumas traduções do sítio internacional, está bastante independentizado, contendo casos portugueses e acções levadas a cabo pelas equipas portuguesas; verifica-se a existência de um elevado número de artigos disponíveis para *download*; encontram-se vários acessos directos a sítios de *internet* de ONGs; a análise de *stakeholders* é feita no sítio corporativo, assim como a descrição das regras de governação da empresa;
- *IBM* – A cidadania empresarial é abordada no sítio de *internet* nacional, assim como são expostas as acções de RSE levadas a cabo em Portugal; a RSE tem chamada de atenção directamente na primeira página; acções genéricas de filantropia, relações com o governo e ambiente são remetidas para o sítio corporativo.
- *Novadelta* – a cidadania organizacional é uma das opções de entrada no sítio de *internet* onde se encontra uma descrição exaustiva das responsabilidades do grupo a nível interno e externo; são disponibilizados para *download* todos os certificados de qualidade, ambiente e responsabilidade social (SA8000) detidos pela empresa; o código de ética e de conduta pode ser directamente consultado dentro do sítio de *internet*; contém descrição completa das campanhas no âmbito de RSE levadas a cabo pela empresa
- *Siemens* – sítio nacional contém descrição de princípios e normas de conduta da empresa, assim como dos compromissos que a empresa assume perante a sociedade; a restante informação relativa a RSE encontra-se no sítio corporativo; sítio de *internet* corporativo possui diversas ligações com outros sítios do grupo, para áreas de acção específica ou para projectos a decorrer no momento presente (caso da cultura e da Fundação Siemens); alguns dos sítios específicos existem apenas na língua alemã.

- *JM* – sítio de *internet* contém código de conduta para consulta directa; descrição exaustiva das acções de carácter social realizados pelo grupo; existe uma área apenas com os princípios de cidadania organizacional adoptados pelo grupo; os princípios de orientação para o governo da sociedade são detalhados em pormenor.
- *Petrogal* – A empresa disponibiliza os princípios orientadores da sua actividade assim como a sua posição relativa à questão ambiental e de segurança; o desenvolvimento sustentável merece uma atenção alargada no sítio de *internet* do Grupo, onde são descritas igualmente as principais acções nesta área; extensa área reservada aos patrocínios da empresa.
- *PT* – A empresa disponibiliza os seus códigos de ética, de relacionamento com fornecedores e de governo da sociedade ao visitante do sítio de *internet*; existe uma área exclusiva para os assuntos relacionados com RSE, onde descreve as diferentes acções que têm sido levadas a cabo assim como a sua posição em relação à qualidade e ao ambiente; as relações com a concorrência e com os fornecedores merecem um destaque especial nesta área do sítio de *internet*.
- *REN* – O sítio de *internet* desta empresa é marcadamente institucional, dada a sua área de actividade e o facto de não interagir directamente com o consumidor final; sendo a empresa representante de um sector altamente regulamentado, a informação disponibilizada concentra-se na exposição da sua conformidade com essa regulamentação; é focada a questão do ambiente, da qualidade e da segurança.
- *Shell* – O sítio de *internet* português concentra as posições da empresa sobre energia, saúde e segurança no trabalho, qualidade e ambiente; os princípios e valores da empresa também são expressos no sítio nacional; o sítio corporativo aprofunda as questões enunciadas no primeiro; da organização da informação ressalta um padrão formado por “assunto -> posição da empresa -> casos concretos”; assuntos como diversidade, direitos humanos e trabalho infantil só são tratados no sítio corporativo; verifica-se a ligação a diversos sítios externos à empresa, que permitem ao visitante

aprofundar os assuntos em discussão; a empresa disponibiliza um sítio de *internet* exclusivo para a actividade de reporting nas diferentes áreas de actuação (económico, social, ambiental).

- *Sonae* – O sítio de *internet* do Grupo Sonae congrega o acesso a diferentes sítios de cada uma das empresas. Estes, por sua vez, variam de natureza consoante a área de actividade da empresa, embora se orientem sob uma matriz comum: informações sobre a empresa; informações específicas sobre a sua área de actuação; ligação ao Grupo Sonae. O sítio de *internet* é marcadamente institucional, com grande enfoque para a relação com os investidores. No que se refere a assuntos enquadráveis em RSE, apenas ambiente e actividades de mecenato são focados, disponibilizando-se o acesso por *download* a uma publicação do Grupo sobre ambiente.
- *TAP* – site marcadamente comercial e vocacionado para a venda de bilhetes *on-line*; não faz qualquer abordagem às questões relativas a RSE nem apresenta quaisquer declarações referentes a missão, objectivos ou princípios de actuação no mercado.
- *TMN* – O sítio de *internet* desta empresa é marcadamente comercial, embora disponibilize algumas informações enquadráveis em temas de RSE, nomeadamente no que se refere à qualidade e ao ambiente. A ligação da empresa com o Grupo PT e o facto deste possuir no seu sítio de *internet* uma vasta área dedicada a RSE poderão justificar a pouca presença destes assuntos. De notar, igualmente, que o próprio grupo PT comunica as actividades relacionadas com RSE levadas a cabo pela TMN.
- *Vodafone* – Tal como outras multinacionais, esta empresa inclui no sítio de *internet* nacional referências relativamente breves aos assuntos de RSE, para lhes dar maior profundidade no sítio corporativo; são abordadas as questões do ambiente, das radiações e da saúde; existe uma área que descreve exaustivamente as acções levadas a cabo pela empresa no âmbito da sua acção social; são disponibilizados via *download* o código de ética e o relatório de sustentabilidade da empresa; o sítio corporativo aborda ainda as questões da cadeia de valor e do respeito pelos direitos

humanos, assim como as intervenções sociais realizadas a uma escala global; existe um sítio de *internet* exclusivo para a Fundação Vodafone.

## **5.2. Comentários sobre as declarações contidas nos sítios de *internet***

Da pesquisa conduzida sobre os sítios de *internet* das empresas em análise resultou um conjunto de dados correspondentes a declarações relacionadas com RSE, objecto da análise nos termos que já foi referido no capítulo anterior. “Missão”, “enunciação de valores” e “declaração de princípios”, assim como outras formas de comunicação da identidade da empresa como a “apresentação” ou a “carta da administração”, mostraram-se as principais fontes de dados para a presente investigação, a par com as áreas dos sítios de *internet* reservadas a cidadania organizacional ou responsabilidade social. As áreas referentes a “relações com accionistas” e “empregados” também forneceram dados para a investigação.

### **5.2.1. UM COMENTÁRIO GENÉRICO**

A investigação, agora centrada nos conteúdos das mensagens, permitiu reforçar a conclusão já atingida no que se referia à sua forma: as diferenças observadas são mais notórias quando considerados os países de origem das empresas do que quando se entra em linha de conta com a sua posição em uma das duas listas de seriação consideradas.

De facto, como será visto em detalhe nas secções seguintes, quer em termos de quantidade de declarações quer em termos de assuntos, não se verificam diferenças significativas entre as duas amostras, antes sobressaindo temas que embora constantes nos dois grupos, surgem com muito maior incidência em empresas multinacionais, como é o caso de dimensões da categoria “Sociedade” como “sida” ou “trabalho forçado”. Aliás, a Jerónimo Martins é a única empresa nacional com uma referência directa a direitos humanos:

*“O Grupo Jerónimo Martins respeita os Direitos Humanos, no quadro da Declaração Universal dos Direitos do Homem,”*



Nenhuma empresa nacional faz alusão ao problema da sida, que aliás tem apenas uma referência em português, no sítio de *internet* da Vodafone, como exemplo de uma acção de filantropia. Contudo, das 11 empresas estrangeiras analisadas, sete referem directamente esse tema.

Também o sector de actividade parece condicionar os assuntos abordados nas mensagens de RSE. O efeito de “tomada de posição”, imposto quer pela disseminação do uso da *internet* quer como reacção a uma imagem detida pelos *stakeholders* da empresa (causas referidas na secção anterior), parece justificar a variação observada ao nível dos assuntos quando se altera o sector de actividade, como se poderá constatar no Quadro 5.I.

**Quadro 5.I: Temas “únicos” por sector de actividade**

Sector	Tema	Empresa
• Distribuição alimentar	• Agricultura biológica	• Auchan
• Distribuição de Combustíveis	• Alteração do clima	• BP • Shell
• Telecomunicações	• Radiações	• Vodafone • TMN • PT
• Comércio electro-electrónico	• Acessibilidade	• IBM • Xerox • HP
• Água, electricidade e gás	• Regulamentação	• REN

Este fenómeno indicia, por um lado, o conhecimento por parte das empresas das *áreas sensíveis* em que tocam, e por outro lado revela a necessidade de legitimação, de *forçar* uma imagem positiva nessas mesmas áreas.

O caso da BP é paradigmático deste processo, repare-se que levanta a questão sensível e toma, em relação a esta, uma posição clara. A “imagem” de uma empresa que se preocupa com o ambiente é fundamental não só para a sua legitimação junto das comunidades mas, sobretudo, para *se transformar* numa empresa que se preocupa com o ambiente, incutindo esses valores na sua cultura e actuando, de facto, em linha com essa declaração:

*“A BP é uma companhia que se preocupa com o ambiente e se compromete a arranjar soluções para minimizar os efeitos que uma actividade como a nossa possa causar”.*

Aliás, neste mesmo contexto, a BP vai mais longe ao referir concretamente quais as acções que está a tomar. O processo de criação e manutenção da identidade está em marcha, da pressão exterior para a acção, desta para a cultura, da cultura para a identidade e desta última para a imagem, e enquanto isso a BP vai-se transformando numa empresa petrolífera “amiga do ambiente”:

*“Redução das emissões - A BP comprometeu-se em reduzir as suas emissões de gases causadores do efeito estufa em 10% entre 1990 e 2010. Além disso, procura estudar as causas dessas emissões para melhor as poder controlar.”*

Outro aspecto que é revelado pela análise genérica às declarações de RSE prende-se com a forma como a ética é entendida pelas empresas. O debate entre uma aproximação utilitarista ou kantiana merece aqui tradução prática, verificando-se um fenómeno interessante: embora o discurso seja kantiano, existem referências claras às vantagens de adoptar uma postura ética, ou seja, as empresas expressam as suas posições éticas em termos de *dever*<sup>1</sup> mas não deixam, ao mesmo tempo, de referir que essas posições *também* estão ligadas a objectivos bem determinados, como sejam a sustentabilidade no longo prazo, a própria sobrevivência num contexto em que as pressões sociais são elevadas e em que a diferenciação pelo vector social pode ser sinónimo de preferência por parte dos consumidores.

A primeira marca – a kantiana – é mais visível nas declarações de valores. Nestas, as empresas proclamam os valores em que acreditam e orientam a sua actuação, não fazendo qualquer ponte com um referencial utilitarista<sup>2</sup>, tal como pode ser detectado nesta declaração da Delta, pertencente ao Grupo 1:

---

<sup>1</sup> Com uma ressonância a imperativo categórico.

<sup>2</sup> Este ponto será abordado novamente na secção 5.2.4.

*“Há valores em que acreditamos: Integridade, Transparência, Lealdade, Qualidade, Sustentabilidade, Solidariedade e Responsabilidade Social.”*

Ou ainda nesta declaração da Galp, empresa listada no Grupo 2:

*“Responsabilidade Social e Ambiental: Transparência; Coerência; Ética; Cidadania; Respeito”*

O mesmo se verifica nas duas declarações seguintes, da Vodafone e da Siemens, respectivamente. Aqui, o tom utilizado é o de uma aproximação kantiana: a forma como os empregados são tratados é justificada por um sentido de dever que transcende a realidade organizacional:

*“A nossa política de igualdade de oportunidades proíbe a discriminação por motivos de raça, étnia, género, religião, orientação sexual, deficiência ou idade.”*

*“Respeito mútuo, Honestidade e Integridade: Respeitamos a dignidade pessoal, a privacidade e os direitos individuais de cada um.”*

O entendimento do indivíduo como único e um fim em si mesmo, marca kantiana por excelência, pode ser apreendida na declaração da Portugal Telecom sobre o seu entendimento dos clientes:

*“mas que apenas reforça uma orientação de base do nosso grupo: olhar para cada cliente como único e procurar servi-lo da melhor maneira.”*

A marca utilitarista, que garante porventura a sustentação da própria sustentabilidade ao conferir-lhe um motivo mais do que a (duvidosa) alteração generalizada de mentalidades, é encontrada de forma basilar nesta extensa declaração da HP, paradigmática da posição geral das empresas em análise:

*“O nosso sucesso de negócio está dependente de relações de confiança. A nossa reputação está fundada na integridade pessoal dos empregados da*

*companhia e na nossa dedicação aos nossos princípios de: Honestidade na comunicação dentro da companhia e com os nossos parceiros de negócio, fornecedores e clientes, ao mesmo tempo que protegemos a informação confidencial e os segredos de negócio da companhia; Excelência nos nossos produtos e serviços, esforçando-nos por oferecer ao nossos clientes produtos e serviços de alta qualidade; Responsabilidade pelas nossas palavras e acções; Compaixão nas nossas relações com os nossos empregados e com as comunidades afectadas pelo nosso negócio; Cidadania na nossa observância de todas as leis de qualquer país em que façamos negócio, no respeito pelo ambiente e no serviço para com a comunidade, através da melhoria e enriquecimento da vida na comunidade; Justiça para com os nossos empregados, stakeholders, parceiros de negócio, clientes e fornecedores, através da aderência a todas as leis aplicáveis, regulamentos e políticas, e a um comportamento impecável; Respeito pelos nossos empregados, stakeholders, parceiros de negócio, clientes e fornecedores enquanto mostramos o desejo de solicitar as suas opiniões e valorizamos o seu feedback”*

Esta declaração estabelece a ponte, *stakeholder a stakeholder*, entre normativos éticos e vantagens para a empresa. Sendo exemplificativa de outras encontradas na generalidade das empresas analisadas, é possível referir que esta posição marca de forma clara a associação entre a adopção de comportamentos éticos nas empresas e a sua própria sustentabilidade.

Não fica só marcada, como foi visto, a prevalência da ética como também se contraria a posição de Friedman (1970) quanto à responsabilidade social das empresas. De facto, as empresas parecem querer dar razão aos autores pró-RSE, ao associarem não só a ética mas

também a responsabilidade social activa à sobrevivência no longo-prazo<sup>1</sup>, tal como é demonstrado pelos seguintes exemplos, da DHL (Grupo 1) e da Jerónimo Martins e Shell (Grupo 2):

*“Acreditamos que o compromisso com uma boa cidadania é fundamental para conseguir criar valor de forma sustentada, tanto para a sociedade como para a nossa companhia, assegurando assim o futuro do trabalho que realizamos.”*

*“A mesma postura responsável que já lhe garantiu 200 anos de história e que lhe há-de granjear um lugar de futuro, como referência no mundo alimentar.”*

*“O reconhecimento como um operador responsável ajuda-nos a atrair tanto clientes como empregados altamente qualificados; e salvaguardando cuidadosamente a água ajuda-nos a construir confiança com os reguladores e os stakeholders principais.”*

A sobressair da investigação está também o facto de as empresas, no seu discurso, se encontrarem a meio da escala do relativismo ético, ou seja, as suas declarações vicam o valor universal dos preceitos éticos que defendem, embora seja deixado algum espaço para a adaptação às condições concretas que se encontrem nos países em que actuem<sup>2</sup>, o *espaço livre moral* referido por Donaldson e Dunfee (2002) na teoria integrativa dos contratos sociais. Aliás, é notória a emergência dos três valores humanos centrais, levantados por Donaldson (1996) e referidos no terceiro capítulo, nas declarações das empresas: o respeito pela dignidade humana; o respeito pelos direitos básicos; a boa cidadania. Da mesma

---

<sup>1</sup> Ver, sobre este assunto, a secção 3.2.2.

<sup>2</sup> Este assunto será novamente abordado nas secções 5.2.8. e 5.2.9.

forma, as empresas parecem seguir os princípios de actuação em contexto multinacional apontados pelo mesmo investigador, como pode ser constatado nos exemplos seguintes:

Princípio 1, extraído do sítio de *internet* da Vodafone:

*“Nós estamos comprometidos em assegurar e defender os princípios contidos na Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH) e nas convenções sobre padrões centrais de trabalho da Organização Internacional do Trabalho. Não empregamos trabalho infantil ou forçado.”*

Princípio 2, extraído do sítio de *internet* da DHL:

*“Respeitamos as tradições, estruturas e valores dos países onde operamos.”*

Princípio 3, extraído do sítio de *internet* da BP:

*“A continuação das nossas operações num país com sérias questões em termos de direitos humanos irá ser determinado à luz da nossa capacidade de cumprir os nossos compromissos nas nossas próprias actividades e de actuar como uma força para o bem no longo prazo”*

O aspecto da adaptação às condições concretas que encontrem não desvincula, no entanto, as empresas de actuarem no sentido de harmonizarem essas situações com os conceitos de desenvolvimento que têm como certos, o que vem reforçar a sua posição de defesa de princípios éticos e morais universais. Esta vertente poderá ser encontrada nos seguintes casos exemplificativos, da Galp e da Auchan, respectivamente:

*“a sua responsabilidade no apoio a desigualdades da nossa sociedade e no minimizar dos impactos da nossa actividade na sociedade que pretendemos servir e satisfazer.”*

*“Ao longo dos últimos quatro anos, a Auchan tem lançado, vis-à-vis com os seus fornecedores, uma iniciativa para assegurar o respeito pelos direitos humanos básicos e pelos direitos das crianças. Nomeadamente, a*

*Auchan organizou seminários de alerta e formação para compradores internacionais e prospectores focando os direitos humanos e os direitos das crianças.”*

Quanto aos já referidos valores humanos centrais, as empresas procurar demonstrar de forma inequívoca a sua anuência, como será possível constatar pela análise dos seguintes exemplos:

- Entendimento dos empregados, clientes ou fornecedores não como meios para um fim mas como pessoas com valor intrínseco como tradução do *respeito pela dignidade humana* (retirado do sítio de *internet* da DHL):

*“Mas, para nós o mais importante são as pessoas, o factor humano continua a ser a nossa força motora.”*

- Protecção dos direitos individuais dos trabalhadores e das comunidades em que operam como tradução do *respeito pelos direitos básicos* (retirado do sítio de *internet* da TAP):

*“proporcionar as mais adequadas condições de trabalho e desenvolvimentos aos seus trabalhadores,”*

- Apoio a actividades de carácter social ou na protecção do ambiente como tradução da *boa cidadania* (retirado do sítio de *internet* da Somague):

*“Um compromisso que assume perante clientes, accionistas, colaboradores e a sociedade, contribuindo para uma economia saudável, para o desenvolvimento humano, para uma maior consciencialização e exigência individuais e para uma melhor qualidade de vida.”*

#### 5.2.2. UMA COMUNICAÇÃO ÀS PARTES INTERESSADAS

No quarto capítulo foram descritas as diferentes fases da investigação levada a cabo junto das declarações relativas à responsabilidade social das empresas, incluindo a categorização inicial e os sucessivos ajustamentos a que novos dados conduziram. Deste

processo emergiu um padrão claro que permitiu definir como categorias principais cada um dos *stakeholders* das empresas em análise, o que vem confirmar o pressuposto do estudo de Snider *et al.* (2003) que iniciou a sua investigação junto dos sítios de *internet* separando, logo à partida, as declarações por tipo de *stakeholder*. É possível então referir que as empresas organizam primordialmente a sua comunicação sobre RSE em termos de *stakeholders*, detalhando para cada um deles os principais assuntos que lhes digam respeito (as sub-categorias emergentes). No Quadro 5.II constam as categorias e sub-categorias identificadas – o mapa de comunicação das empresas em relação à sua actividade no campo da responsabilidade social – que serão detalhadas nas secções seguintes.

**Quadro 5.II – Lista de categorias e sub-categorias identificadas**

<b>Categoria Principal</b>	<b>Sub-categorias (temas)</b>
<i>Stakeholders</i> englobados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tomada de consciência</li> <li>* Compromisso</li> </ul>
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Discurso para o público</li> <li>* Discurso para os accionistas</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fidelização e satisfação do cliente</li> </ul>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Activo-chave</li> <li>* Condições oferecidas</li> <li>* Condições exigidas</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Condições oferecidas</li> <li>* Exigências</li> </ul>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconhecimento da comunidade</li> <li>* Ambiente</li> <li>* Desenvolvimento cultural e educacional</li> <li>* Filantropia e acções directas</li> <li>* Direitos Humanos</li> <li>* Corrupção</li> <li>* HIV/SIDA</li> </ul>
Estado, outras entidades oficiais e Organizações Transnacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enquadramento legal</li> <li>* Enquadramento político</li> <li>* Cooperação</li> </ul>
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconhecimento</li> <li>* Princípios de relacionamento</li> <li>* Diferenciação</li> </ul>



A comunicação assim organizada permite, desde logo, concluir sobre a importância relativa que as empresas conferem a cada um dos *stakeholders* no tocante à comunicação da responsabilidade social. Esta importância funciona a dois planos – um plano de legitimação (quais os grupos que mais são afectados pela acção da empresa) e um plano de condicionamento da actividade (quais os grupos que mais podem afectar a empresa) – que se inter-relacionam, na medida em que (a) o mesmo *stakeholder* pode estar em ambos os planos e (b) a empresa terá de actuar no primeiro plano para não sofrer represálias por parte do segundo plano. Deste modo fica explicada a maior prevalência de declarações relativas ao *stakeholder* “Sociedade”, em relação à qual a empresa procura legitimar a sua actuação, como se poderá constatar nesta declaração da Shell onde a empresa reconhece o seu impacto na comunidade e a necessidade de estabelecer vias de comunicação que lhe permitam a sobrevivência no longo prazo:

*“As companhias Shell reconhecem que, dada a importância das actividades em que estão envolvidas e o seu impacto nas economias nacionais e nas pessoas, uma comunicação aberta é essencial.”*

Esta actuação no primeiro plano é acompanhada por uma forte incidência também no segundo plano, ou seja, junto principalmente do *stakeholder* “Clientes”, de quem depende a sua existência (embora se reconheça, como será visto mais à frente, a importância de organizações não governamentais e dos próprios governos para a boa condução dos negócios). A declaração da DHL sintetiza o espírito observado na maioria das empresas estudadas e abre caminho para a própria justificação da responsabilidade social nas empresas, na linha de raciocínio de David Birch (2003), que aponta a pressão externa como uma das principais razões para a RSE<sup>1</sup>:

*“A reputação é tudo; demora anos a construir e tem de ser protegida e reforçada. É parte do preenchimento das expectativas dos nossos clientes*

---

<sup>1</sup> Ver secção 3.2.2

*sobre nós – a crescente procura pelos nossos serviços por parte dos nossos clientes prova que o nosso empenho pela cidadania organizacional é igual ao deles”*

Os *stakeholders* que, depois destes, merecem maior atenção por parte das organizações estudadas são a própria empresa (incluindo os accionistas) e os seus empregados. Aos fornecedores é dada uma importância relativa, embora com maior enfoque nas exigências que lhes são feitas, surgindo no fim da lista o Estado e a concorrência.

Note-se que esta abordagem está em perfeita sintonia com a posição já defendida por Freeman em 1984, ao referir que uma gestão ética seria aquela que entraria em consideração com os interesses dos *stakeholders*<sup>1</sup>. Contudo, e como será visto na secção 5.2.4., o alinhamento não implica, para as empresas analisadas e na medida em que tal é expresso na sua forma de comunicação com o exterior, a subversão da atenção que deve ser merecida ao accionista, principal receio quando se verifica este tipo de abordagem. De facto, o maior envolvimento deste *stakeholder*, por via do risco que toma, é recompensado pela primazia que lhe é conferida no momento da definição dos objectivos e no processo de tomada de decisão da empresa, tal como, aliás, é expresso pelas empresas e reflectido nos três exemplos seguintes (retirados dos sítios de *internet* da Vodafone e da DeltaCafés, respectivamente):

*“Os nossos critérios para as decisões de investimento, aquisições e relações de negócios serão marcadamente económicos mas incluirão igualmente considerações sociais e ambientais.”*

*“O objectivo da Delta SGPS é assegurar de forma responsável e eficiente a rentabilidade nos seus negócios,”*

---

<sup>1</sup> Ver, sobre este assunto, a secção 3.1.5.

É clara a prevalência do princípio *Nemo Dat* de Goodpaster (1991)<sup>1</sup>, isto é, de facto os accionistas são o principal *stakeholder* da empresas mas não devem esperar que a empresa alinhe os seus comportamentos fora do enquadramento ético que é exigido pela sociedade.

Como será detalhado especialmente na secção 5.2.8., os temas que sobressaíram da categorização dos dados em análise demonstram uma correspondência bastante elevada com os temas em debate no plano da ética dos negócios, como sejam o ambiente, a utilização de mão-de-obra infantil, a segurança ou os direitos humanos<sup>2</sup>.

### 5.2.3. STAKEHOLDERS ENGLOBADOS

A primeira categoria, a que se decidiu chamar de *stakeholders englobados*, corresponde às declarações introdutórias e generalistas onde as empresas reconhecem a existência de diversas partes interessadas e revelam que pautarão a sua actuação na defesa dos interesses destes, o que fazem numa série de compromissos que assumem publicamente. Aliás, este “compromisso” marca todo o discurso das empresas analisadas, quando referem genericamente os diferentes *stakeholders*, como é bem exemplificativo o caso da Delta, que o refere diversas vezes:

*“- Assumir um compromisso de responsabilidade social com todos os seus clientes, colaboradores, parceiros e com a comunidade onde está inserida;”*

*“Abrangência: reflectindo a identidade cultural e os compromissos que assumimos com fornecedores, clientes, parceiros, colaboradores e com a comunidade.”*

As empresas preocupam-se em definir o que entendem por *stakeholders*, ao mesmo tempo que marcam os principais traços de relacionamento com essas entidades. É essa

---

<sup>1</sup> Como referido na secção 3.1.5.

<sup>2</sup> Ver, sobre este assunto, a secção 3.1.5.

definição que servirá de base para a restante abordagem a RSE da empresa, como demonstram aqui os casos da Vodafone e da BP, respectivamente:

*“Os stakeholders são identificados tendo por base o impacto da companhia sobre esses grupos assim como a sua influência sobre a companhia. Os stakeholders incluem investidores, ONGs, comunidades, fornecedores, clientes e empregados.”*

*“A BP serve 13 milhões de clientes todos os dias. Empregamos mais de 103,000 pessoas e trabalhamos com mais de 140,000 fornecedores. Muitas pessoas são afectadas pelo nosso negócio e, por sua vez, o afectam. Esses são os nossos stakeholders. Neles estão incluídos: accionistas, empregados, clientes, parceiros de negócio, fornecedores, concorrência, governos; reguladores, instituições de caridade, organizações não-governamentais (ONGs), grupos de pressão e comunidades locais.”*

Os exemplos retirados dos sítios de *internet* da TMN e da HP permitem identificar uma estreita relação entre a gestão do negócio e os interesses dos *stakeholders*. Aliás, é a natureza desta relação que permite a diferenciação e a liderança no mercado:

*“A forma como planeamos e gerimos o negócio e os resultados que alcançamos, junto de todas as partes interessadas - Accionistas, Clientes, Colaboradores, Fornecedores, Mercado e Sociedade em geral, posiciona-nos num rumo sustentado e reconhecido de liderança.”*

*“Como um cidadão global, a HP interage com uma ampla gama de comunidades, ou stakeholders, que afectam e são afectadas pelos nossos produtos e operações. Estes incluem os nossos clientes, empregados, investidores e fornecedores, assim como grupos comunitários, os media, organizações não governamentais e reguladores. O envolvimento com os*

*stakeholders é uma parte importante da nossa actividade de cidadania global. O diálogo regular é mutuamente benéfico. Permite aos stakeholders influenciar as políticas corporativas e ajuda-nos a interpretar as expectativas sociais, melhorar a nossa reputação, melhor compreender os nossos mercados, e desenvolver a nossa aproximação geral à cidadania global."*

No que será uma antecipação do tratamento que será dedicado a cada *stakeholder*, as empresas desde logo definem as características do seu relacionamento com as diferentes partes interessadas, que toma a forma de um compromisso unívoco, uma declaração de intenções marcada pela presença de valores (ou pela sua evocação) com que se procura identificar toda a empresa. Excelente exemplo desse tipo de declaração genérica pode ser encontrado no sítio de *internet* da IBM:

*"Os valores da IBM dão forma e definem a nossa companhia e permeiam todas as nossas relações – entre as pessoas da nossa companhia e os nossos stakeholders, os nossos clientes, as comunidades onde as nossas pessoas vivem e trabalham, e entre a nossa rede de fornecedores"*

Estas declarações introdutórias são igualmente utilizadas para definir um conjunto de objectivos genéricos que orientarão a actuação da empresa, como se exemplifica nesta declaração da Galp. Note-se que os objectivos a que a empresa se compromete são suficientemente latos para marcarem apenas um tom, uma orientação, geral da empresa, o que é característico das declarações a este nível:

*"Criar valor para o Accionista, satisfazer o Cliente e contribuir para o bem estar da Sociedade, com uma Equipa que aposta na conquista de liderança no mercado ibérico de energia."*

A referência explícita dos valores absolutos que caracterizarão a relação da empresa com os seus diferentes *stakeholders* surge desde logo nestas frases introdutórias. Note-se que a

enunciação de valores é uma ferramenta eficaz da estratégia comunicacional ao permitir uma rápida identificação da empresa com uma imagem bem definida e facilmente assimilável pelo público-alvo da mensagem (os casos da transparência e do rigor no exemplo retirado do sítio de *internet* da Jerónimo Martins):

*“O Grupo Jerónimo Martins está determinado em estabelecer com as entidades reguladoras, parceiros de negócios, accionistas, analistas, colaboradores e comunicação social uma informação acessível, transparente e rigorosa, tendo definido uma política de comunicação que concretiza estes objectivos.”*

Estas declarações funcionam como uma introdução ao restante discurso sobre responsabilidade social das empresas, marcando-lhe o tom. Os aspectos concretos de relacionamento são abordados depois.

#### 5.2.4. A EMPRESA

A análise qualitativa das declarações relativas a este *stakeholder* não revela diferenças quando comparados os dois grupos em análise<sup>1</sup>. Assim, do conjunto de empresas em análise emergiu o mesmo padrão temático que é caracterizado num primeiro nível por dois tipos de discurso (temas), complementares na forma como permitem às empresas criar a sua identidade:

- *discurso para o público geral* – onde as empresas expõem o seu entendimento sobre “o que são”, “o que fazem” e “onde pretendem ir”. As suas acções consubstanciam a sua identidade e traçam o caminho para o futuro.
- *discurso para os accionistas* – onde as empresas definem os “princípios de relacionamento com os accionistas”, os seus “objectivos de negócio” e a sua “forma de actuação”. Estes três vectores estão interligados na medida em que os objectivos

---

<sup>1</sup> O número de declarações contidas nos sítios de *internet* do Grupo 2 é superior.

estão enquadrados em princípios que definem uma forma de actuação. Esta última irá, por sua vez, condicionar a definição de novos objectivos, dando início a novo ciclo.

### **“O que somos”**

O modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2002), referido no início deste capítulo, explica a razão pela qual as empresas sentem necessidade de se enquadrarem num conjunto de valores. A “imagem-objectivo” pretendida reflecte o processamento realizado a nível interno dos estímulos e pressões sentidas do exterior. A declaração do sítio de *internet* da Jerónimo Martins é paradigmática da tradução prática deste mecanismo:

*“Ao profissionalismo e rigor do azul, acrescentou-se a inovação do laranja e a transparência do amarelo. Valores de sempre, agora claramente expressos num símbolo que corporiza um Grupo coeso e dinâmico.”*

Deste processo de interacção entre plano exterior e plano interior – cada vez com fronteiras mais difusas (Hatch e Schultz, 2002: 990) - resulta um extenso mapa de valores e traços, equacionados em termos éticos e de negócio, sobre o qual as empresas em análise se posicionam:

* Bem	* Cidadania	* Compaixão
* Confiança	* Correção	* Credibilidade
* Diversidade	* Determinação	* Dignidade
* Honestidade	* Equidade	* Ética
* Imparcialidade	* Humanismo	* Igualdade
* Integridade	* Inclusão	* Independência
* Lealdade	* Inteligência	* Justiça
* Persistência	* Liberdade	* Partilha
* Respeito	* Perseverança	* Resiliência
* Seriedade	* Responsabilidade	* Rigor
* Sustentabilidade	* Sinceridade	* Solidariedade
* Transparência	* Verdade	

Os valores ou traços de negócio apontados pelas empresas são:

* Empenho	* Empreendedorismo	* Espírito de inovação
* Espírito de liderança	* Espírito de missão	* Excelência
* Experiência	* Fiabilidade	* Flexibilidade
* Objectividade	* Pioneirismo	* Profissionalismo
* Proximidade	* Qualidade	* Rapidez

O alinhamento entre a visão da empresa (definida pela gestão de topo e incorporada nos valores expressos), a sua cultura (assumida e actuada pelos empregados) e a imagem tida pelos *stakeholders* é fundamental para o sucesso de uma estratégia de marca. Torna-se, então, crucial que os diferentes *stakeholders* identifiquem a empresa com os valores que são comunicados (Hatch e Schultz, 2001). Para o conseguir, é fundamental que a gestão da empresa corresponda ao tipo de *gestão moral* apontado por Carroll (1987)<sup>1</sup>. Essa necessidade é igualmente apontada pelas empresas analisadas, como se pode concluir da declaração da Xerox. Nesta, são apontadas características que deverão ser partilhadas pela gestão de topo que, dessa forma, sirvam de exemplo para os restantes níveis da organização:

*“Os Directores deverão ser justos e promover a justiça por parte dos empregados e responsáveis com os directores da Companhia, responsáveis, empregados, fornecedores e concorrentes. Nenhum deve retirar uma vantagem injusta sobre outro através de manipulação, obstrução, abuso de informação privilegiada, distorção de factos ou qualquer outro tipo de prática injusta.”*

Aliás, o papel do líder é, neste contexto e como refere Mercier (2003: 18-21), crucial para a definição do perfil ético da organização. Essa marca é encontrada principalmente na Delta Cafés, que dela tem reconhecimento, traduzindo-a na seguinte declaração:

*“Coração Delta: A conduta e o espírito humanista que caracteriza o Comendador Rui Nabeiro, não poderiam de forma alguma passar despercebido aos mais de 2000 colaboradores que trabalham diariamente nas empresas do grupo.”*

Cumprе fazer menção, como foi detalhado na secção 5.2.1., que as empresas conferem a estes valores uma carga instrumental, não os isolando no contexto ético mas antes

---

<sup>1</sup> Ver secção 3.1.3.



relacionando-os com claros benefícios para as empresas: não se trata da ética pela ética mas antes da ética pela sobrevivência, num novo contexto competitivo em que os comportamentos das organizações são uma das variáveis dos processos de tomada de decisão de consumo. Veja-se, a esse respeito a declaração da HP:

*“Elevados níveis de honestidade e integridade são essenciais para promover a fidelidade dos clientes e dos accionistas.”*

Este discurso valorativo marca o tom para a abordagem aos restantes *stakeholders* da empresa, num processo de transferência da entidade central – a empresa – para a sua envolvente – os empregados, os clientes, os fornecedores, o público, o Estado e a concorrência. Por exemplo, ao referir que é “séria” e “credível”, a Galp irá posteriormente traduzir essa atitude em relação aos seus clientes, com quem deseja manter uma relação de confiança (decorrente da seriedade) através do fornecimento de produtos “que correspondam às expectativas” (decorrente da credibilidade), como se pode concluir destas duas declarações:

*“Pretendemos pois demonstrar seriedade e credibilidade nas relações com os mais variados agentes de negócio, desde a fase inicial de exploração e/ou produção até ao processo de disponibilização dos nossos produtos e serviços à sociedade,”*

*“Satisfazer as necessidades dos clientes fornecendo-lhes produtos e serviços que correspondam às suas expectativas de modo a estabelecer uma relação de confiança e fidelidade com a marca Galp.”*

Uma actuação sob os valores éticos e de negócio expostos pelas empresas permite-lhes obter uma posição competitiva julgada interessante. Este é o padrão emergente da investigação que vem completar o tema “o que somos”. A parcela de discurso dedicada ao que se irá nomear de “celebração organizacional” contém, assim, referências directas ao entendimento que a empresa faz do seu posicionamento competitivo e tem por objectivo

criar uma “imagem” de sucesso junto do visitante do sítio de *internet*. Esta irá, então, contribuir para a já referida “imagem-objectivo” da empresa. Sobressai da leitura das declarações descritores como:

* Ambição	* Avançada	* Centro	* Conquistar
* Crescimento	* Desafios	* Eficaz	* Eficiência
* Emblemática	* Exceder	* Força	* Líder
* Liderar	* Maiores	* Melhor	* Novos
* Optimismo	* Orgulho	* Pioneira	* Prestigiadas
* Reconhecidos	* Referência	* Reforçar	* Rentáveis
* Resistência	* Revolucionário	* Sucesso	* Vital

Um exemplo desse tipo de declaração pode ser encontrado no sítio de *internet* da TAP:

*“A empresa (re)afirma-se hoje com orgulho e com grande sentido de responsabilidade, como uma das mais emblemáticas de Portugal, uma empresa moderna,”*

#### **“O que fazemos”**

Definida a componente subjectiva da sua identidade, as empresas dedicam parte do seu discurso à descrição da sua actuação de negócio. Esta parcela de discurso tem por objectivo dar corpo real à subjectividade anterior e é marcada por referências claras ao negócio, como exemplifica a declaração da mesma empresa:

*“aumentando e diversificando, quer a rede de destinos quer as facilidades e vantagens oferecidas. Essa será uma das etapas mais significativas deste novo ciclo da TAP, tanto para a empresa como para os seus utilizadores,”*

#### **“Onde pretendemos ir”**

A encerrar o discurso para o público, as empresas declaram quais as suas expectativas futuras, estabelecendo uma relação causal entre os valores que partilham, o modo como desenvolvem o seu negócio e as metas futuras a que se propõem. Note-se esta continuidade na terceira expressão retirada do sítio de *internet* da TAP:

*“Por isso, continuaremos em 2005 a trabalhar, com o máximo empenho, para encontrar as melhores parcerias e soluções,”*

Elkington (1997) introduz o conceito de *triple bottom-line* para salientar a necessidade de aferição de resultados das empresas não só por critérios económicos, mas também por critérios ambientais e sociais<sup>1</sup>. A estabelecer a ponte entre um discurso subjectivo dedicado ao público em geral e um discurso objectivo e que tem os accionistas por principal destinatário, as empresas analisadas declaram a sua adesão a este princípio, seja de forma explícita (como no exemplo da Galp que se transcreve) seja de forma implícita.

*“mas é importante aqui salientar que crescimento económico e desenvolvimento (social e ambiental) não são incompatíveis e podem estar em equilíbrio e para isso temos muito a oferecer.”*

Como referido no início desta secção, foi identificado um tema que se decidiu nomear de “discurso para accionistas”. Este distingue-se do primeiro pela utilização de uma linguagem objectiva e totalmente focada no negócio da empresa. Foram identificados três assuntos:

- princípios orientadores da relação com os accionistas
- objectivos de negócio
- forma de condução do negócio

As empresas, para além de explicitarem de forma clara o seu dever de garantir o retorno adequado aos investimentos realizados pelos accionistas, enquadram a sua relação com este *stakeholder* em valores éticos e empresariais que se apresentam como um sub-grupo dos valores gerais que pautam a actuação da empresa no mercado. São esses valores os seguintes:

- |                    |                     |               |               |
|--------------------|---------------------|---------------|---------------|
| * Transparência,   | * Rigor             | * Integridade | * Honestidade |
| * Isenção          | * Confidencialidade | * Igualdade   | * Justiça     |
| * Sustentabilidade |                     |               |               |

---

<sup>1</sup> Ver secção 3.2.2., sobre este assunto.

Como reflexo de alguns dos escândalos corporativos que têm surgido nos Estados Unidos da América e na Europa e a que já se fez referência no terceiro capítulo, a generalidade das empresas refere a adopção de Códigos de Governação para reger as relações com os accionistas e as autoridades fiscais. Os códigos contêm um conjunto de normas que descrevem exaustivamente todos os aspectos deste relacionamento, funcionando assim como uma das ferramentas apontadas por Carroll (1989: 118-135) para garantir a adopção de comportamentos éticos por parte das empresas, ao mesmo tempo que a protege legalmente de eventuais comportamentos menos correctos da parte de alguns dos seus gestores.

Antes de concretizar a forma como pretendem atingir os objectivos de negócio a que se propõem, as empresas dedicam parte da sua comunicação para o exterior a defini-los. Este discurso distingue-se do que é dirigido ao público em geral pela utilização de termos objectivos e mais estreitamente relacionados com a realidade empresarial, o “jargão de negócios”:

- |                     |                   |              |
|---------------------|-------------------|--------------|
| * ciclos económicos | * competitividade | * consolidar |
| * crescimento       | * criar valor     | * eficácia   |
| * financiar         | * garantia        | * sinergias  |
| * sustentado        | * valor           |              |

Um exemplo deste tipo de discurso é a frase da Delta Cafés:

*“que tem por finalidade manter a competitividade e excelência duradoura através da gestão global do negócio pela criação de valor a longo prazo.”*

Fazendo uso do mesmo tipo de linguagem, as empresas descrevem igualmente a forma concreta como pretendem atingir os seus objectivos de negócio, de que é exemplo outra declaração da mesma empresa:

*“A concretização destes objectivos implica uma reestruturação do modelo de governo das organizações. Hoje, apostamos na dinamização da Governança Participada.”*

#### 5.2.5. OS CLIENTES

O conteúdo das mensagens relativas ao *stakeholder* “Clientes” não revela diferenças de tratamento quando considerados os dois grupos de empresas estudados nem quando se separam as empresas por origem (nacional ou estrangeira). De facto, a tónica verificada é única e colocada num só assunto: a satisfação e, por essa via, a fidelização, do cliente.

A organização do discurso é caracterizada pela uso de expressões de intenção em paralelo com expressões de facto, revelando a natureza dicotómica que caracteriza toda a comunicação relativa a RSE e demonstrando, mais uma vez, o padrão de identidade empresarial identificado por Hatch e Schultz (“o que somos” ao serviço do “como pretendemos ser vistos”). As empresas sentem a necessidade de complementar a descrição dos seus desejos com mensagens reveladoras das suas acções, na procura de uma maior credibilidade junto daqueles que são os principais motores da sua continuidade, ou seja, com o objectivo de encerrar o *gap* entre imagem e visão (Hatch e Schultz, 2001). Note-se essa dicotomia nas duas declarações retiradas do sítio de *internet* da TMN:

*“Trabalhar no sentido de melhor acompanhar e conhecer o cliente, de forma a antecipar as suas necessidades do futuro imediato e a mais lato prazo, ultrapassando as suas expectativas, é outra das nossas prioridades.”*

*“A TMN celebra os 4,5 milhões de clientes em Maio e é novamente a marca mais referida em Portugal na categoria a que pertence – Operadores de Telefone Móvel -, no âmbito do estudo European Trusted Brands das Selecções do Readers Digest.”*

A primeira declaração define uma intenção da empresa – a forma como pretende pautar a sua relação com os clientes – enquanto que a segunda confere credibilidade esse mesmo propósito por meio da apresentação objectiva dos resultados de um estudo externo.

A dicotomia agora salientada está na base das duas principais variantes do discurso para os clientes, que se encontra organizado em dois sub-temas de maior expressão no conjunto das mensagens: satisfação e fidelização dos clientes como objectivo da empresa; benefícios que os clientes podem extrair da sua relação com a empresa, contribuindo então para a sua satisfação e fidelização. As empresas revelam-se não só empenhadas em demonstrar que é necessário satisfazer o cliente mas também em definir à partida *como* poderá essa satisfação ser atingida (novamente a presença da “intenção” e da “credibilidade”):

*“A Xerox tem como principais objectivos estratégicos garantir 100% de clientes satisfeitos,”*

*“A nossa missão é corresponder às exigências reais dos diferentes tipo de clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos nossos consumidores,”*

*“Melhorar em cada dia o poder de compra e a qualidade do maior número possível de clientes, com colaboradores responsáveis, profissionais e empenhados.”*

As três declarações anteriores (da Xerox, da Delta e da Auchan, respectivamente) centram-se na verbalização dos objectivos centrais das empresas em relação aos seus clientes, definem as suas intenções em relação a este grupo. Contudo, nas declarações seguintes, as mesmas empresas referem como tencionam concretizar esse objectivo:

*“O seu objectivo é constantemente liderar com tecnologias inovadoras, com produtos e serviços sobre os quais os clientes possam depender para melhorar os seus resultados de negócio.”*

*“Apostar na investigação e no desenvolvimento de produtos e serviços com maior valor acrescentado, como estratégia de angariação e de fidelização.”*

*“O desenvolvimento da marca própria da Auchan é central a este projecto.*

*A produção da Auchan depende do contacto diário com os clientes nas lojas para decidir sobre um leque variado de produtos originais e práticos.”*

Outra das marcas relevantes do discurso é o facto de 16 das 19 empresas em análise fazerem alusão directa a valores, numa continuação do que já tinha sido verificado em relação a outros *stakeholders*. Neste caso, os valores salientados são:

* Cidadania	* Compreensão	* Confiança
* Credibilidade	* Excelência	* Fidelidade
* Flexibilidade	* Honestidade	* Inclusão
* Inteligência	* Lealdade	* Partilha
* Profissionalismo	* Proximidade	* Reconhecimento
* Respeito	* Responsabilidade	* Rigor
* Seriedade	* Solicitude	* Solidariedade
* Sustentabilidade	* Transparência	* Verdade
* Voluntarismo		

Um dos vectores de satisfação e fidelização do cliente, componente do “como” atrás referido, consiste no alinhamento entre a estratégia da empresa e a estratégia do cliente. Se esta pode ser vista como uma conclusão trivial e assumida pela grande maioria das empresas<sup>1</sup>, já a forma como é comunicada para o exterior não deixa de ser curiosa e reveladora dos objectivos das próprias estratégias de comunicação. De facto, este alinhamento é posicionado como uma vantagem para o cliente, subvertendo-se através da linguagem os motivos reais para a adopção de tal estratégia: a defesa dos interesses dos clientes passa a ser apresentada mais como uma vantagem que pode ser desfrutada pelo cliente do que como o meio fundamental para a sobrevivência da própria empresa (como exemplificam as declarações da Siemens, da DHL e da Vodafone):

*“Para uma companhia global como a Siemens, a colaboração transnacional cria benefícios fundamentais, particularmente para os clientes”*

---

<sup>1</sup> Não se correria grande risco em referir que motivo de preocupação serão as empresas que ainda não traduziram esta realidade na sua forma de actuar, sendo rápido o seu caminho para o desaparecimento num contexto de mercados competitivos e globais.

*“A DHL reforça o negócio dos seus clientes ao oferecer as soluções de logística e transporte expresso de maior qualidade, baseadas num conhecimento profundo das realidades locais combinado com a mais extensa rede global”*

*“beneficiando da imagem de uma poderosa marca global, reconhecida em todo o Mundo e prestando serviços a mais de 146 milhões de Clientes, espalhados por 26 países.”*

A qualidade surge como outra das facetas do “como” da satisfação e fidelização do cliente. A atenção que mereceu como polarizador dos esforços empresariais no final da década de oitenta e ao longo da década de noventa justifica o destaque nas estratégias de comunicação das empresas<sup>1</sup>, sendo diversas vezes apontada como fundamental para o crescimento das empresas junto dos seus clientes, tal como se pode concluir dos exemplos seguintes, retirados dos sítios de *internet* da Portugal Telecom e da Auchan:

*“ ‘O cliente é uma prioridade inequívoca’, com esta afirmação, Miguel Horta e Costa sintetizou o que constitui um desígnio para a empresa: uma performance de excelência e uma cultura de Qualidade no serviço ao cliente.*

*“Melhorar a qualidade de vida dos clientes também significa fornecer-lhes produtos de qualidade que sejam 100% seguros. O grupo dedicou 15 anos de esforço na pesquisa de segurança alimentar, especialmente em França e em Itália, onde existem políticas específicas relativas a sistemas de agricultura.”*

---

<sup>1</sup> Também aqui a realidade das empresas estrangeiras é diferente da relativa às empresas portuguesas. Embora todas as empresas nacionais da amostra detenham certificação de qualidade, esse foi um processo bastante mais tardio do que o verificado no exterior e ainda é hoje polarizador de elevados esforços e motivo de orgulho de muitas empresas portuguesas.



Um aspecto extremamente interessante da comunicação directa das empresas em relação aos seus clientes prende-se com o que foi chamado de “satisfação de necessidades de carácter social dos clientes”. Este é um traço ainda emergente na comunicação das empresas, mas o seu aparecimento nas mensagens de quatro das empresas em análise – BP e DHL, como representantes do Grupo 1 e PT e Shell, como representantes do Grupo 2 – já pareceu suficiente para registar a sua ocorrência.

Estas empresas equacionam a satisfação e fidelização dos seus clientes já não só em termos da oferta dos seus produtos e serviços mas também no que se refere às expectativas dos seus clientes quanto ao envolvimento da empresa na comunidade em que se insere. Verifica-se um processo de transferência directa entre clientes e empresa, onde aqueles delegam nesta a obrigação de se envolver na sociedade a troco dos seus votos monetários no momento da decisão de consumo, no que poderia ser apontado como um dos processos de resolução de problemas de compromisso apontados por Frank (2002). O reconhecimento de um maior poder das empresas (financeiro, logístico, negocial) junto das comunidades onde operam acoplado à noção de que tal poder advém do processo de consumo justifica-o.

A expressão retirada do sítio de *internet* da DHL constitui um bom exemplo. Note-se o uso da expressão “expectativas dos clientes”, a demonstrar o processo de transferência que se descreveu, os clientes “esperam” das empresas um determinado tipo de comportamentos e “adaptam” as suas decisões de consumo a esses mesmos comportamentos:

*“É nossa crença que este e outros programas, incluindo o desenvolvimento de uma estratégia relativa à mudança do clima, irá permitir-nos exceder as expectativas dos clientes e demonstrar o empenho da DHL em relação ao cuidado com o ambiente.”*

A BP, por seu turno, caracteriza este tipo de mensagens por um pedido de envolvimento por parte dos clientes, abraçando-os na sua política de gestão ambiental:

*“Assim, ao utilizar o novo bp diesel ultra para além de conseguir uma maior eficiência na combustão e arranque a frio, está a contribuir para um ambiente mais limpo e saudável.”*

Note-se que o envolvimento que é solicitado aos clientes suscita, junto destes, simpatia – não lhes é pedido que se envolvam em nenhuma outra situação, como seja a obtenção de lucros ou a prossecução de objectivos de crescimento – alargando o espectro da própria identidade da empresa, que passa também a inclui-los numa espécie de “identidade colectiva” (Brewer e Gardner, 1996) que subentende um elevado sentido de pertença (Hatch e Schultz, 2002).

#### 5.2.6. OS EMPREGADOS

Os dois grupos de empresas em análise não registam diferenças quanto ao tratamento dado ao *stakeholder* “Empregados”. Aliás, 17 das 19 empresas incluem este *stakeholder* na comunicação que veiculam através da *internet*<sup>1</sup>, embora se registem algumas variações quanto à tónica do discurso<sup>2</sup>.

Já quando comparando o grupo de empresas nacionais com o grupo das empresas estrangeiras registam-se diferenças de natureza já identificada na secção 5.2.1. deste capítulo: existem assuntos que apenas são tratados pelas empresas estrangeiras. São estes a diversidade, a inclusão, o respeito pelos direitos humanos dos empregados (com a excepção da Delta Cafés) e a denúncia pelos empregados de eventuais más-práticas. Note-se que a sua exclusão dos assuntos seleccionados pelas empresas nacionais poderá ser justificado por dois fenómenos distintos:

- Quando se explicou o processo de formação da identidade organizacional salientou-se a importância dos estímulos e pressões exteriores para a formação das respostas por

---

<sup>1</sup> As excepções referem-se à Somague e à HUF, pelas razões já apontadas na secção 5.1.2.

<sup>2</sup> A Sonae centra a sua discussão sobre este *stakeholder* nas áreas do desenvolvimento dos recursos humanos, enquanto que a TAP se dedica exclusivamente às condições de trabalho que oferece aos seus empregados. As restantes empresas mantêm um discurso diversificado que abrange a quase totalidade dos temas identificados.

parte das empresas (as suas mensagens). Ora questões como a diversidade no local de trabalho ou a denúncia de más-práticas não são ainda perfilhadas pela sociedade portuguesa, pelo que não se mostra necessário às empresas evidenciar qual a sua posição.

- Por outro lado, o contexto geográfico onde se movimentam as empresas nacionais é de menor dimensão quando comparado com o das empresas estrangeiras. É notório que a Delta seja a única empresa portuguesa a referir a questão dos direitos humanos, de facto é a única onde essa questão se poderia colocar, dados os mercados a montante onde se movimenta.

Os temas emergentes do processo de investigação, onde se nota o aparecimento de um tipo de discurso que se irá repetir em relação a outros *stakeholders* e é caracterizado pela dicotomia “o que estamos dispostos a oferecer” e “o que esperamos receber em troca”, foram:

- *Empregados como activo-chave da empresa;*
- *Condições oferecidas aos empregados* – onde se englobam os princípios que regem a relação com as pessoas ao serviço da empresa, as condições concretas de trabalho e as políticas de desenvolvimento profissional e pessoal;
- *Condições exigidas* – onde se englobam as regras de conduta profissional, o perfil e actuação desejados e as obrigações que os empregados têm perante os seus empregadores.

O primeiro tema corresponde às declarações onde a empresa define a importância deste *stakeholder* para o seu sucesso no mercado, como está contido na expressão paradigmática da Siemens:

*“Os nossos colaboradores são a chave do nosso sucesso.”*

Esta importância reveste-se, contudo, de um carácter instrumental. As empresas reflectem sobre o valor dos seus colaboradores como meio para atingir objectivos bem definidos, não os descontextualizando do quadro de sucesso e sobrevivência da empresa.

Isso mesmo poderá ser visto na declaração da REN, paradigmática também na sua capacidade de, em paralelo com o relevo que confere aos empregados para o sucesso da empresa, construir o perfil do colaborador desejável:

*“Para prosseguir as suas actividades, a REN dispõe de uma estrutura organizacional dotada de profissionais altamente qualificados, dinâmicos e motivados, abertos às exigências da mudança e à melhoria e formação contínuas.”*

Após as declarações genéricas sobre a importância dos empregados, as empresas passam a descrever o que têm para oferecer aos seus actuais ou futuros funcionários. Note-se que esta parte do discurso reveste-se de uma importância fundamental, pois pode contribuir para o que Frank (2002) chamou de “resolução de problemas de compromisso com os empregados”, ou seja, ao sinalizar um comportamento em linha com os desejos do colaborador a empresa aumenta a probabilidade de este se empenhar mais na sua actividade. Da mesma forma, ao evidenciar um tratamento que seja desejável pelos seus empregados, consegue atrair os melhores profissionais, transformando-os então no activo-chave de sucesso que referiu na primeira parte do discurso.

Para o conseguir, as empresas começam por descrever os princípios genéricos que pautam a sua relação com os seus empregados. Um bom exemplo é a declaração da Delta Cafés. Nela, a empresa define quais as suas obrigações para com os colaboradores de forma clara, inequívoca e objectiva:

*“Relações com os Colaboradores. O Grupo Nabeiro deverá garantir a todos os seus colaboradores: -O respeito pelos Direitos Humanos, fomentando a Cidadania; -O cumprimento da legislação laboral aplicável; -O direito à livre associação e negociação colectiva; -Emprego sem discriminações e oportunidade de evolução profissional;”*

Este quadro genérico é complementado por referências a aspectos concretos que poderão ser encontrados no ambiente de trabalho, como exemplificam estas declarações da Shell e da BP, onde o nível de detalhe faz confundir os objectivos de comunicação com os de atrair novos colaboradores para as empresas:

*“A remuneração está enquadrada por uma política salarial moderna, sendo repartida por um salário fixo e uma remuneração variável baseado em objectivos globais e individuais ligados aos resultados acordados perante o Grupo.”*

*“proporcionar um ambiente de trabalho seguro, protegendo-nos pessoalmente, aos nossos bens e às nossas operações, contra o risco de lesões, perdas ou danos decorrentes de actos criminosos ou de vandalismo.”*

Aliás, um dos aspectos interessantes salientado pela investigação prende-se com esta duplicidade de objectivos encerrada na ambiguidade da definição do alvo que se pretende atingir com estas declarações. Num contexto de exposição crescente das organizações (Hatch e Schultz, 2002), é tão importante o tratamento que a empresa confere aos seus empregados como comunicar esse mesmo tratamento ao exterior, pois se com o primeiro consegue manter os melhores quadros, com a comunicação obtém mais uma componente de legitimação, ao mesmo tempo que atrai novos e valiosos elementos para a sua equipa.

A mesma duplicidade pode justificar a recorrência constante a valores na aproximação que é feita ao *stakeholder* “Empregados”. Estes são utilizados para caracterizar o ambiente de trabalho e as condições oferecidas pela empresa, pelo que a sua leitura levará o potencial empregado a querer juntar-se à empresa e os restantes *stakeholders* externos a manter,

por meio dos seus votos monetários<sup>1</sup>, a sua “autorização” para que a empresa prossiga a sua actividade.

São estes os valores encontrados:

* Confiança	* Determinação	* Dignidade
* Diversidade	* Equidade	* Honestidade
* Igualdade	* Inclusão	* Integridade
* Justiça	* Liberdade	* Partilha
* Reconhecimento	* Respeito	* Rigor
* Solidariedade		

Tal como já tinha sido feito em relação à importância dos colaboradores para as empresas, também o conjunto de valores que as caracteriza na sua relação com os empregados expressa um claro instrumentalismo<sup>2</sup>. As empresas reconhecem que a presença daqueles valores é fundamental para a prossecução dos seus objectivos, nomeadamente ao longo de dois vectores:

- para lhes permitir atrair, de forma continuada, os melhores recursos, tal como se pode retirar desta declaração da Vodafone:

*“Uma força de trabalho diversificada com um leque variado de conhecimento, perspectivas e experiências ajuda-nos a servir os nossos mercados diferenciados.”*

- para lhes permitir obter, por via da acção de uma equipa de trabalho de elevada qualidade, melhores resultados, garantindo a sustentabilidade do seu negócio, como pode ser visto na declaração da BP:

*“O trabalho desenvolvido por este grupo, com membros de diferentes unidades de negócio e funções, com diferentes experiências e religiões, demonstra que o sucesso da nossa companhia tem a ver com a sua*

---

<sup>1</sup> Que depositam nas empresas em que preferem rever a sua imagem, num processo de identificação e projecção do “eu” que não cabe detalhar no âmbito da presente investigação, malgrado o fascínio que o seu estudo oferece.

<sup>2</sup> A presença do utilitarismo na acção, por oposição ao kantianismo no discurso.

*diversidade que tem servido de exemplo para outras iniciativas comerciais.”*

Refira-se que é neste aspecto que diferem as empresas nacionais das estrangeiras. Na realidade, as empresas portuguesas não necessitam de defender valores como a diversidade ou a inclusão, pois essa não é *ainda* uma questão nas empresas portuguesas<sup>1</sup>.

Ainda no âmbito do tema “condições oferecidas aos empregados”, as empresas evidenciam os programas de desenvolvimento de carreira que disponibilizam aos seus colaboradores, mais uma vez demonstrando à comunidade geral a sua preocupação com o indivíduo ao mesmo tempo que procuram atrair novos recursos por via da publicitação de características positivas que consideram possuir, como é exemplificado pela seguinte declaração, da Jerónimo Martins:

*“A evolução da carreira profissional no Grupo Jerónimo Martins pode seguir três caminhos diferentes:*

*Carreira Internacional – É proporcionado aos colaboradores experiências profissionais em Portugal e na Polónia, países onde o Grupo Jerónimo Martins está presente.*

*Diversificação de competências – Pela sua actuação em áreas de negócio diferenciadas e pela sua dimensão, o Grupo Jerónimo Martins proporciona aos seus colaboradores a hipótese de passarem por várias áreas funcionais dentro das empresas do Grupo, ao longo da sua carreira.*

*Vertical – Colaboradores a quem, pela sua elevada performance, é proporcionada uma rápida ascensão profissional evoluindo desta forma na organização.”*

---

<sup>1</sup> Aliás, o seu aparecimento nos sítios de *internet* nacionais das empresas estrangeiras está mais relacionado com

É dado especial relevo aos meios e à forma como é facilitado esse desenvolvimento de carreira: mecanismos de reconhecimento suportados por planos de formação e capacitação adequados, tal como é expresso nas declarações da Portugal Telecom e da Delta Cafés:

*“recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e apostando no progressivo rejuvenescimento dos seus quadros.”*

*“Tendo em vista a capacitação dos nossos colaboradores, queremos inculcar-lhes o gosto por uma “cultura de conhecimento”, promovendo, através da aprendizagem e da formação contínua, o desenvolvimento das suas competências.”*

A última expressão revela uma preocupação com o colaborador que não se esgota na relação que este mantém com a empresa, o enfoque é colocado no empregado enquanto pessoa, enquanto indivíduo que tem necessidades de desenvolvimento pessoal. Esta mesma marca é depois transposta para a esfera pessoal do colaborador: da análise detalhada das declarações resulta que quatro empresas do Grupo 1 (BP, Delta, DHL e IBM) referem a importância para a empresa e para o colaborador do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Tal é comprovado pela declaração da IBM:

*“Os programas Trabalho/Vida ajudam os empregados a balancear as necessidades do escritório e da casa. Este programas estão desenhados para permitir que empregados sejam produtivos e ao mesmo tempo sirvam os nossos clientes, enquanto também respondem às responsabilidades das suas vidas pessoais”*

As condições que se exigem aos empregados concentram-se essencialmente na extensão para este *stakeholder*, enquanto parte integrante da organização, das características éticas de que se pretende revestir a empresa. Esta é, de facto, a melhor forma de demonstrar que a empresa *são* os empregados: a estes é pedido que sejam a face real do que ficou definido



conceptualmente como identidade desejada para a organização<sup>1</sup>. Assim, quando a empresa refere que pauta a sua acção por um conjunto de valores está, simultaneamente, a solicitar aos seus empregados não só que os adoptem mas que confirmem à empresa esses mesmos valores<sup>2</sup>. Para ilustrar este mapeamento entre exigências e perfil empresarial veja-se a próxima declaração, onde são definidos os princípios que devem orientar os colaboradores da REN e compare-se essa declaração com a seguinte, onde a empresa se refere às suas competências:

*“Os responsáveis e seus subordinados devem observar os seguintes princípios orientadores da conduta do exercício das suas actividades, funções e competências: a) Integridade e honestidade; b) Prevalência dos interesses específicos de cada função em relação aos próprios ou de terceiros; c) Responsabilidade nos actos e decisões; d) Isenção, imparcialidade e independência das decisões; e) Observância do dever de confidencialidade e de sigilo”*

*“Enquanto empresa autónoma e independente, compete-lhe também assegurar, de forma transparente, imparcial e não discriminatória, o acesso de todos os intervenientes no mercado da electricidade à RNT.”*

#### 5.2.7. OS FORNECEDORES

O *stakeholder* “Fornecedores” não é alvo de tratamento diferenciado entre os dois grupos de empresas analisados, não se registando diferenças também quando se comparam as empresas por origem. Os temas que surgiram da investigação são idênticos e estão agrupados sob dois tópicos principais:

---

<sup>1</sup> Ver secção 5.2.4.

<sup>2</sup> Este processo tem em linha de conta que os empregados não são os únicos actores na definição, no plano concreto, do perfil ético de uma empresa. De facto, muitas outras forças concorrem para a construção deste perfil, como sejam os gestores, a direcção da empresa, as orientações dos accionistas e mesmo os processos de identidade referidos no início deste capítulo.

- Condições oferecidas aos fornecedores, onde se referem os princípios de relacionamento e o apoio dado às empresas de fornecimento
- Exigências reclamadas aos fornecedores, onde se explicam as condições de fornecimento e o controlo que é exercido sobre as empresas de fornecimento

Quando analisada a importância relativa que é dada a este *stakeholder* é possível concluir, quer pela quantidade quer pelo conteúdo das declarações, que este é posicionado depois de “Empresa”, “Clientes” e “Empregados”, o que é justificado pela sua posição na cadeia de valor e pelo poder negocial que a dimensão que qualquer empresa analisada possui (o Grupo 1 é formado exclusivamente por empresas multinacionais e o Grupo 2 agrupa as 10 maiores empresas a operar em Portugal). Aliás, este último facto justifica igualmente que se observe um número bastante superior de declarações enquadráveis no segundo tema (“exigências”) quando comparado com o número referente a “condições oferecidas a fornecedores”.

Pela análise dos temas emergentes verifica-se a continuação da tendência já verificada em relação aos empregados da coexistência de dois tipos de discurso – que se classificará de *inbound* e *outbound* – sendo o primeiro caracterizado pelo conjunto de declarações onde as empresas expressam o que consideram ser a sua responsabilidade ou o que estão dispostas a oferecer e o segundo marcado por mensagens relacionadas com o que espera receber em troca ou não depende directamente da sua acção.

Ao equacionarem as condições que oferecem aos seus fornecedores, a preocupação das empresas centra-se na formulação de um quadro de valores que pautará o seu relacionamento. Transparência, equidade, respeito, rigor e o cumprimento de compromissos estão associados ao que os fornecedores poderão encontrar junto destas empresas e são expressos com carácter normativo, tal como no exemplo de duas expressões da Portugal Telecom:

*“Imparcialidade: Os intervenientes do Grupo PT não mostrarão favoritismo ou preferência por nenhum fornecedor.”*

*“Relacionamento com fornecedores: As empresas do Grupo Portugal Telecom deverão honrar integralmente os seus compromissos com fornecedores de produtos ou serviços,”*

Para melhor regerem as suas relações com os fornecedores, as empresas recorrem a códigos de ética específicos, de que fazem publicidade nas suas páginas de *internet*. Estes códigos definem tanto as condições oferecidas como as exigências que são feitas aos fornecedores:

*“A Auchan tem vindo a trabalhar na promoção de um negócio mais ético. Em 1997 elaborou um código de ética comercial em relação aos fornecedores.”*

Ponto interessante no relacionamento com os fornecedores é o papel assumido pelas empresas em análise junto daqueles. Reconhecendo a sua dimensão e a sua capacidade de influência junto de organizações geralmente de dimensão inferior e muitas vezes dependentes do contrato de fornecimento que as liga, as empresas procuram estender as suas práticas de responsabilidade social a montante da cadeia de valor. Veja-se a declaração da Vodafone sobre o papel das multinacionais na cadeia de fornecimento:

*“As multinacionais podem usar a sua influência como grandes compradores de produtos e serviços para melhorar os padrões dos seus fornecedores, através de parcerias com fornecedores e através de forums da indústria como o Global e-Sustainability Initiative.”*

Este movimento é tanto mais interessante quanto é vivo o debate sobre o papel das multinacionais junto dos países do 3º Mundo, como foi referido no quarto capítulo. As empresas parecem, de facto, querer seguir as normas morais apresentadas por De George (1986), contrariando a visão dos cépticos em relação à expansão das multinacionais e recolhendo para si a obrigação de promover uma sociedade melhor nos países onde actuam.

Veja-se, a esse respeito, as declarações da Delta Cafés, sobre o seu papel junto dos produtores de café:

*“Promover o papel cultural da Mulher/mãe enquanto configurador da sociedade e condenação do trabalho Infantil.”*

*“Possibilitar iguais condições dignas de emprego entre mulheres e homens e incentivar permanentemente a escolaridade através do desenvolvimento integrado da comunidade.”*

O fomento da actividade económica nos países de destino parece ser outra das preocupações das empresas analisadas. De uma posição onde eram acusadas de apenas quererem fazer uso dos recursos locais (veja-se a posição, referida no terceiro capítulo, de Louis Turner em 1974), as empresas pretendem ser vistas como geradoras de desenvolvimento. Quer seja um movimento real quer seja uma actuação já antiga mas apenas agora revelada por pressões externas, esta acção junto das empresas de países menos desenvolvidos é fundamental para o alargamento de mercados nos países de destino, o que aliás é reconhecido pelas empresas envolvidas. A declaração da BP é elucidativa:

*“Pensamos que faz sentido para nós investir nas comunidades locais, tal como pensamos que este investimento deve ir para além dos nossos interesses de negócio directos. Porquê? Porque investimentos como estes beneficiam as populações locais e a BP: tornam possível o crescimento mútuo – hoje e no futuro.”*

É precisamente esta acção junto dos fornecedores que aparece a marcar as exigências que lhes são feitas. As empresas não se limitam a expressar as condições que gostariam de verificar junto dos seus fornecedores nem a expressar o seu apoio nesse sentido. As declarações em análise revelam que se verifica um movimento que visa obrigar os fornecedores a adoptar as mesmas práticas éticas e de RSE que os seus clientes, sendo essa

obrigação posteriormente controlada pelo recurso a auditorias periódicas. Esta atitude pode ser transmitida de uma forma conciliadora, como nesta declaração da Portugal Telecom:

*“Adicionalmente, as empresas do Grupo Portugal Telecom devem sensibilizar os seus fornecedores e prestadores de serviços para o cumprimento de princípios éticos alinhados com os princípios e valores do Grupo Portugal Telecom, nomeadamente no que se refere à confidencialidade da informação relativa ao Grupo Portugal Telecom e conflitos de interesses que se possam verificar sempre que estes sejam fornecedores ou prestadores de serviços a empresas concorrentes do Grupo Portugal Telecom.”*

Ou pode tomar a forma de uma exigência, como nesta declaração da Vodafone, onde a expressão “nem nos podemos permitir a tal” revela a razão subjacente a essa exigência, que é a própria sobrevivência da empresa num contexto onde as preocupações éticas são cada vez mais um factor de diferenciação:

*“A Vodafone não tolerará práticas laborais ou ambientais erradas ao longo da sua cadeia de fornecimento, nem nos podemos permitir a tal.”*

Torna-se assim patente a necessidade de um crescente alinhamento entre os objectivos no seio da cadeia de fornecimento, já que as empresas, tal como demonstra esta última declaração, não são julgadas apenas pelos seus próprios comportamentos mas também pelo dos seus fornecedores e parceiros. Este fenómeno dá origem a diversas exigências que são colocadas aos fornecedores, alargando o espectro de acção das multinacionais, como é exemplificado pelas declarações da IBM e da Siemens, respectivamente:

*“O nosso objectivo é trabalhar com os fornecedores para promover a sua completa compatibilidade à medida que eles, por sua vez, aplicam estes princípios às respectivas redes de fornecimento que estejam envolvidas na produção de bens e serviços para a IBM. Consideraremos estes princípios,*

*e a aderência que a eles é feita, no nosso processo de selecção e procuraremos uma compatibilidade continuada ao longo do tempo através de uma monitorização activa do seu desempenho”*

*“Até ao presente, cerca de 8,700 de um total de perto de 9,000 fornecedores espalhados por todo o mundo e que estão registados no Siemens Buyside Marketplace assinaram uma declaração – um procedimento padrão para todas as relações de negócio da Siemens desde Novembro de 2002 – na qual se comprometem a proteger o ambiente e a proteger os valores contidos nos direitos humanos fundamentais da comunidade internacional.”*

#### 5.2.8. A SOCIEDADE

Como foi referido na secção 5.2.1., é em relação a este *stakeholder* que maiores diferenças podem ser encontradas entre as empresas portuguesas e as restantes, existindo temas que são exclusivamente abordados pelas organizações estrangeiras (como é o caso de “Sida”) ou que apenas merecem breves comentários por parte de poucas empresas portuguesas (como são os casos de “Direitos Humanos” e “Corrupção”, a que apenas a Jerónimo Martins e a Delta fazem uma breve referência). Quando comparados os dois grupos de empresas – “Melhores” e “Maiores” – as diferenças encontradas são justificadas apenas pela maior incidência de empresas nacionais no segundo grupo.

A análise dos temas emergentes permite concluir que as empresas estão atentadas aos comentários, opiniões e estudos que partem da “sociedade civil” e do mundo académico, procurando responder aos desafios que são por estes colocados. O ambiente ou as questões relativas ao papel das multinacionais nos países do terceiro mundo são disso exemplo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver capítulo 3, para uma comparação entre os temas que são levantados pela comunidade académica e os que emergiram da presente investigação.

Os temas emergentes, como foi visto no Quadro 5.II, são primeiramente referentes ao reconhecimento da realidade contextual que envolve as empresas e ao papel que é desenvolvido por estas na sociedade; de seguida, as empresas detalham alguns aspectos relativos a áreas específicas de impacto, acompanhando a sua descrição com exemplos concretos de acções realizadas nas comunidades onde operam.

### **Contexto social**

A assunção da responsabilidade social por parte das empresas, levantada por Keith Davis (1975) e referida no terceiro capítulo, não parece constituir uma dificuldade para as empresas analisadas. Todas as empresas analisadas<sup>1</sup> reconhecem a existência de um contexto envolvente e reconhecem a necessidade de exercer sobre ele um impacto positivo. Esta necessidade toma a forma de “compromisso” pela maioria das organizações analisadas, um compromisso para o desenvolvimento, para o progresso, para a qualidade de vida das comunidades onde se inserem. Eis um exemplo, retirado do sítio de *internet* da IBM:

*“A IBM mantém, desde as suas origens, um forte compromisso com a sociedade em todos os países nos quais opera.”*

Demonstrando a necessidade – observada constantemente ao longo da investigação – de conferir maior credibilidade às suas “intenções”, as empresas associam a este compromisso um conjunto de acções que permitem configurar o seu papel na sociedade, tanto em termos de negócio como em termos de responsabilidade social. A BP, por exemplo, detalha os diferentes impactos que exerce na sociedade, incluindo os que se referem aos produtos que apresenta no mercado, em linha com o “compromisso” que assumiu:

*“Uma BP de sucesso cria riqueza e contribui num número de maneiras: fazemos e distribuímos produtos úteis; criamos emprego para muitas pessoas, não só os nossos empregados directos; e pagamos impostos.”*

---

<sup>1</sup> Quando se refere “todas as empresas” deverá ser entendido como todas as empresas cujos sítios de *internet* disponibilizaram informações relativas a RSE.

*Uma BP sustentável investe em investigação e desenvolvimento para avançar em frente; partilhando os nossos conhecimentos técnicos e know-how com os outros."*

A questão da criação de postos de trabalho, aqui apontada pela BP, é assumida como a primeira responsabilidade social das empresas, numa demonstração de que este é um facto esquecido pelo público e que deverá ser recordado (e estabelecendo igualmente a ligação com a necessidade de obter bons resultados, não só para remunerar os accionistas mas também para pagar aos empregados e viabilizar as restantes acções de intervenção social):

*"Princípios de Responsabilidade Social: A contribuição mais visível da Delta Cafés SGPS para o progresso social e para o enriquecimento directo e indirecto da comunidade reflecte-se no número de postos de trabalho que cria e na confiança que lhe é demonstrada pelos seus colaboradores e pela comunidade."*

O papel de catalizador de desenvolvimento é outro dos aspectos salientados pelas empresas, reforçando que a actividade que é levada a cabo também tem uma influência positiva sobre o meio onde se insere. Tal é sublinhado, por exemplo, pela Sonae e pela Portugal Telecom:

*"A empresa constitui um pólo de desenvolvimento importante em termos de competitividade, modernidade e inovação nas regiões onde está hoje presente,"*

*"Papel em Portugal – actor relevante na sociedade portuguesa, com sucesso económico e com reconhecimento social e político, indutor de desenvolvimento e de inovação."*

## **Ambiente**

O ambiente é o único tema referido por todas as empresas que forneceram dados à investigação, demonstrando a sua centralidade nas preocupações das empresas. Não será



estranho a este fenómeno ser o ambiente motivo de discussão alargada na sociedade, com reflexo no nível de pressão que é exercido por diversas organizações mundiais junto do mundo corporativo. Esta pode ser mais uma resposta organizacional ao processo de formação da identidade explorado por Hatch e Schultz (2002), o que poderá explicar a maior incidência deste tipo de declarações nos sítios da Shell e da BP, empresas pertencentes a um sector geralmente associado a questões ambientais.

As empresas dedicam extensas porções do seu discurso sobre RSE ao ambiente, expressando a sua posição em relação a este tema. São usadas expressões exortativas, marcando o empenho das empresas na preservação da qualidade ambiental, como exemplificam as frases retiradas dos sítios de *internet* da BP e da Jerónimo Martins:

*“Preservemos o nosso Planeta”*

*“Jerónimo Martins: Por um Ambiente Melhor”*

Este é um discurso igualmente marcado pelo compromisso, no qual as empresas definem as atitudes que defendem em relação à poluição, aos resíduos, à qualidade da água, à biodiversidade e às restantes áreas onde reconhecem ter impacto. Aliás, esta relação entre reconhecimento e definição de uma atitude está bem expressa na declaração da Galp:

*“Assegurar a utilização eficiente da energia e recursos e a incorporação de tecnologias seguras e inovadoras na gestão das suas actividades, minimizando a poluição e a produção de resíduos, de forma a garantir a sustentabilidade da Empresa e do meio ambiente envolvente.”*

Mais uma vez mostrando a necessidade de consubstanciar as suas declarações com factos concretos, as empresas detalham diversos exemplos de acções levadas a cabo com o objectivo de proteger o ambiente ou minimizar os impactos negativos decorrentes da sua actividade, tal como é exemplificado por esta declaração da TMN:

*“A TMN, preocupada com os impactes paisagísticos, desenvolveu um processo que passa pelo planeamento (através, por exemplo, da*

*fotomontagem) até à implementação e manutenção, assegurando sempre a utilização de boas práticas ambientais.”*

## **Desenvolvimento educacional e cultural**

Outra das áreas que merece atenção por parte das empresas é a da educação e da cultura. Estes são temas que aparecem interligados no discurso, embora se desenvolvam em linhas diferentes.

De facto, a educação é apresentada fundamentalmente como ferramenta de desenvolvimento das comunidades, merecendo uma atenção especial nas regiões em que tal não é assumido. As empresas demonstram então o seu empenho em promover este bem, de forma a capacitarem as comunidades em que actuam, como é demonstrado pela declaração da BP:

*“Educação: A educação tem um impacto poderoso no progresso humano: dar suporte e investir na educação pode ajudar-nos a promover o desenvolvimento social e económico sustentado”*

A educação é igualmente vista como estando na raiz do progresso tecnológico e científico, factores fundamentais para a sustentabilidade das empresas. Cientes desta dimensão, as empresas referem o seu apoio directo às actividades de investigação e estudos superiores, como é exemplo a frase extraída do sítio corporativo da Galp:

*“Pretendemos pois fomentar a criação de bases para a implementação da gestão do conhecimento nas mais diversas camadas da nossa sociedade, auxiliando na preparação, tanto quanto possível, de recursos humanos com elevado grau de conhecimento e rigor técnico-científico.”*

A ligação das empresas à arte funciona como complemento das suas outras actividades de intervenção social e é apresentada como um instrumento de reforço da qualidade de vida das sociedades. Contudo, se se relacionar a pressão que é exercida pelos diferentes

*stakeholders* nesta área (que é reduzida) e o propósito de muitas destas acções (estritamente associadas a estratégias de marketing corporativo) com o destaque que lhes é conferido nos sítios de *internet* é possível reforçar os argumentos da conclusão que toma a comunicação sobre responsabilidade social através dos sítios de *internet* como essencialmente um instrumento de construção da identidade organizacional. Aliás, o que justifica esta declaração da Siemens:

*“Superficialmente, pelo menos, arte e cultura podem parecer ter pouco que ver com uma empresa especializada em electrónica e em engenharia electrotécnica. Mas partilham o mesmo espaço: ambas são transnacionais em carácter e ambas são uma força criativa com a capacidade de gerar novos desenvolvimentos. Também, a arte é tão diversificada como os seus criadores, e nós procuramos promover uma diversidade semelhante dentro da companhia, nas sociedades que servimos, e na arte.”*

### **Filantropia e acções directas**

Associado ao compromisso que assumem com as comunidades em que se inserem, e não sendo alheias ao argumento de que uma melhor sociedade traz benefícios para as empresas (Davis, 1975), as empresas demonstram a sua vontade de envolvimento directo em acções de carácter social, educacional e cultural. Parte do seu discurso é dedicado à formalização desse mesmo desejo, tal como se exemplifica com esta declaração da Sonae:

*“A SONAE acredita que, como instituição inserida na sociedade, tem também um papel a cumprir no estímulo à solução de problemas sociais através de parcerias com indivíduos ou entidades que tenham uma perspectiva de inovação e mudança em favor da comunidade. As áreas prioritárias que têm merecido apoios da SONAE são a Educação, as Artes, a Cultura e a Solidariedade Social”.*

As empresas explicam igualmente as linhas que definem a sua acção directa na sociedade, qual o seu nível de participação e que contributo estão dispostas a dar, por vezes com um nível de detalhe que coloca a comunicação a um registo normativo, como é o caso da DHL:

*“Recebemos com frequência pedidos isolados para entregas de ajuda sem custos. Preferimos trabalhar em parceria com agências humanitárias já estabelecidas que têm infra-estruturas no local para nos assegurarmos de que as encomendas chegam às pessoas a que se destinam e que existe uma distribuição justa dessa encomenda. Encorajamos assim as pessoas que querem ajudar a contactar as agências humanitárias abaixo indicadas.”*

Com o já referido objectivo de consubstanciar as declarações que são feitas, as empresas dedicam parte do seu esforço comunicacional à exposição detalhada de exemplos nas diferentes áreas em que actuam. Estas exposições têm a dupla função de consolidar a imagem que se pretende incutir nos diferentes *stakeholders* e de celebrar uma postura que, assumidamente, é olhada com orgulho pelos agentes organizacionais.

## **Direitos Humanos**

Este tema é focado por apenas duas empresas portuguesas – Delta e Jerónimo Martins – merecendo uma atenção detalhada por parte da maioria das empresas estrangeiras, não sendo alheio a este último facto o plano multinacional em que estas operam e a pressão que reconhecem existir, como refere a Vodafone:

*“Existe uma pressão dos media e do público sobre as empresas, para que estas se assegurem que os direitos humanos são respeitados nas suas esferas de influência.”*

Para além de referirem a sua posição em relação a este tema – sempre pautada pelo respeito e defesa dos direitos humanos – as empresas assumem um papel activo no que respeita ao cumprimento desses direitos, como é expresso pela Auchan:

*“Foram organizados seminários de treino e alerta para os compradores internacionais e prospectores, com enfoque nos direitos humanos e nos direitos das crianças”*

A aderência à Declaração Universal dos Direitos Humanos é outra das características comuns, o que poderá ser interpretado pela face absolutista do entendimento das questões éticas pelas empresas. O contrapeso relativista (que permite, como já foi referido, posicionar as empresas analisadas no meio da escala do relativismo ético) surge na assunção de situações em que a realidade contextual altera o comportamento geral da empresa, como é o caso do trabalho infantil em determinadas sociedades do terceiro mundo, tal como é expresso na declaração da BP:

*“Nós aceitamos que as crianças desenvolvam tarefas que não sejam perigosas para a saúde ou desenvolvimento, não prejudiquem a sua ida à escola e sejam aprovadas por leis e regulamentos nacionais, com limites ao número de horas que trabalham.”*

## **Corrupção**

O tema da corrupção é tratado a dois níveis diferentes: a nível da empresa e a nível dos empregados. Esta dupla comunicação indicia o reconhecimento, por parte da organização, de níveis correspondentes de corrupção: a que é levada a cabo pela gestão de topo (apresentada ao nível institucional) e a realizada pelos empregados, a um nível operacional. Verifica-se, então, um discurso aparentemente autista, onde a empresa exterioriza um conjunto de procedimentos estritamente relacionados com a sua esfera interior (a organização declara a si própria que está proibida de ser corrupta!), o que reforça ainda mais o papel da comunicação empresarial como parte integrante do processo de identidade,

uma parte destinada a deslocar a imagem dos *stakeholders* para a “imagem-objectivo” desejada pela empresa.

Decorrente ainda dos escândalos com raiz nos anos setenta que conduziram a opiniões como a de Louis Turner (1974)<sup>1</sup>, as empresas têm vindo a tomar uma série de medidas para controlar a corrupção. No seu discurso relativo a RSE as empresas expõem então qual a sua posição em relação à corrupção, reflectindo o que já incluíram nos seus códigos de ética. Note-se, nesta frase da BP, que este tem vindo a ser um processo progressivo, o que evidencia não só a sua dimensão original como a dificuldade em a gerir:

*“Temos uma política de tolerância-zero em relação aos pagamentos de facilitação. Esta política data de Fevereiro de 2002, quando fomos para além dos requisitos da legislação do Reino Unido e dos Estados Unidos da América, ao estender a nossa política anti-suborno para que proibisse qualquer tipo de pagamentos de facilitação por parte das companhias BP ou dos seus empregados. Estamos satisfeitos por dizer que esta nova política está em vigor em todas as nossas empresas e delegações. Um pequeno número de pagamentos de facilitação ainda realizados no final de 2002 já foram eliminados.”*

## **HIV/SIDA**

Por último, em relação ao tema HIV/SIDA, as empresas enunciam a existência do problema, não excluindo os malefícios que a epidemia comporta para as suas actividades, e declaram os seus esforços no combate à doença, como refere a Shell:

*“A pandemia HIV/SIDA também afecta os nossos empregados e clientes. Nós tomamos este assunto de forma muito séria, e estamos a dar passos para proteger os nossos empregados da doença, para tratar daqueles que*

---

<sup>1</sup> Ver capítulo 2.

*estão infectados e para trabalhar com outros para lutar o alastrar da SIDA.”*

Estas declarações são acompanhadas por exemplos concretos da sua acção em relação ao combate à SIDA, como é expresso pela DHL:

*“Um outro exemplo encontra-se num dos nossos clientes da área farmacêutica – nós entregamos os seus medicamentos anti-retrovirais para o HIV/SIDA (disponibilizados a preços que não permitem lucro) por correio expresso aéreo a preço de custo, em centros de tratamento designados em algumas zonas de países da África sub-Sahariana.”*

#### 5.2.9. O ESTADO E OS ORGANISMOS TRANSNACIONAIS

O Estado é, logo depois da concorrência, o *stakeholder* menos referido nas declarações das empresas, não se notando diferenças quer em relação aos dois grupos em análise quer em relação ao país de origem. A análise das declarações revela o surgimento de um tema transversal, surgindo pontualmente outros dois temas:

- *enquadramento legal* – este é o tema principal e está relacionado com o quadro legal que é encontrado pelas empresas;
- *enquadramento político* – este tema é apenas abordado por três das empresas da amostra, sendo as declarações mais relevantes as que provêm das petrolíferas BP e Shell, o que poderá ser explicado pela sua maior exposição ao contexto político, nomeadamente nos países sub-desenvolvidos;
- *cooperação* – este tema é apenas abordado por quatro das empresas da amostra e refere-se a projectos de cooperação especificamente com entidades governamentais.

Da análise do tema principal – o enquadramento legal – sobressai a posição relativa que é conferida à lei em contexto multinacional: embora as empresas refiram que cumprem a lei, esta é sempre apresentada como limite inferior do quadro de actuação (em linha com a posição, já identificada, das empresas no meio do espectro entre absolutismo e relativismo

ético). A declaração extraída do sítio de *internet* da Xerox, por exemplo, revela que a empresa cumpre, no mínimo, as obrigações legais do país de destino, mas estabelece a ponte para os padrões de actuação por si definidos internamente:

*“Todas as operações e produtos da Xerox estão, pelo menos, em compatibilidade total com os requisitos governamentais aplicáveis e com os pradrões da Xerox.”*

A declaração extraída do sítio de *internet* da Galp é paradigmática no que se refere ao entendimento que é feito da lei pelas empresas da amostra (a Galp faz parte do Grupo 2):

*“Ser socialmente responsável não se restringe apenas ao cumprimento de todos os requisitos legais per si;”*

Tal como se verá na secção seguinte relativamente à concorrência, as declarações referentes ao *stakeholder* “Estado” têm uma função particular no quadro da comunicação das empresas. Ao contrário de *stakeholders* como “Clientes”, “Sociedade”, “Empregados” ou mesmo “Fornecedores”, o Estado não é o destinatário das mensagens contidas nos sítios de *internet*, antes é um dos vértices do triângulo formado com a empresa e o público<sup>1</sup>, sendo este o verdadeiro alvo da comunicação.

É o movimento deste processo tripartido que permite que empresas como a BP – alvo natural da atenção de NGO’s e outros grupos de interesses, dada a sua actividade – não se limitem a cumprir a lei mas antes contribuam para a formação de novas leis ou enquadramentos legais voluntários, mais restritivos e rigorosos:

*“Princípios Voluntários de Segurança e Direitos Humanos – Para abarcar estes assuntos nós trabalhamos com os governos do Reino Unido, dos EUA, da Noruega e da Holanda, assim como com outras empresas de energia e ONGs (incluindo a Human Rights Watch e a Amnestia*

---

<sup>1</sup> “Público” aqui é constituído por clientes, empregados, sociedade em geral e indivíduos enquanto membros de outras organizações como NGOs.



*Internacional) para construir os Princípios Voluntários de Segurança e Direitos Humanos. Publicados em 2000, este têm como objectivo fazer com que todas as empresas de energia assumam o compromisso de seguir um conjunto de directrizes, que cobrem áreas como a gestão de risco ou as relações com fornecedores de segurança públicos e privados.”*

#### 5.2.10. A CONCORRÊNCIA

As declarações relativas ao *stakeholder* “Concorrência” encerram uma diferença relativa em termos quantitativos quando consideradas as duas amostras de empresas. De facto, o Grupo 2 contém não só mais declarações relacionadas com a concorrência, como também são em maior número as empresas que a ela se referem (ver Quadro 5.III). Os temas abordados são, no entanto, semelhantes e podem ser agrupados em três vectores:

- *princípios de relacionamento com a concorrência* – onde expressam as regras de conduta que orientam a sua actividade em relação às outras empresas no mercado;
- *consciência da concorrência* – onde se regista o posicionamento das empresas em relação às outras empresas no mercado ou se refere a existência de um clima competitivo;
- *factores de diferenciação da concorrência* – onde são apresentadas características que, segundo o ponto de vista das empresas, as diferenciam positivamente das restantes concorrentes.

O aspecto importante a retirar do conjunto de declarações, especialmente nas que se referem às regras de conduta, está relacionado com a já referida resolução de problemas de compromisso levantada por Frank (2002). Ao equacionarem a relação com a concorrência sob a égide de princípios éticos, as empresas minimizam a probabilidade de actuação fora desse quadro de valores pré-estabelecido, diminuindo, por essa via, as possíveis retaliações e custos a elas associados.

**Quadro 5.III – Tipo de declarações por Grupo de empresas**

<b>Tema</b>	<b>Empresas Grupo 1</b>	<b>Empresas Grupo 2</b>
<b>Relacionamento</b>	BP; Delta	JM; PT; Shell; Vodafone
<b>Consciência</b>	Auchan; Delta; DHL; HP; Siemens	JM; PT; Shell; Sonae; TAP; TMN
<b>Diferenciação</b>	Siemens; DHL	JM; PT; TMN; Vodafone

Dois outros aspectos são dignos de referência neste contexto. O primeiro está relacionado com a natureza da comunicação que é veiculada pelos sítios de *internet* e os seus objectivos, o segundo refere-se à marca que sobressai da comunicação específica em relação aos concorrentes.

O objectivo da comunicação empresarial prende-se, como já foi referido no início deste capítulo, com a sustentação de uma identidade desejável junto dos seus *stakeholders*. Contudo, e dada a natureza do próprio meio que é utilizado (a *internet*) a preocupação das empresas é sobretudo canalizada para os *stakeholders* que maior influência possam exercer sobre as suas actividades – clientes, empregados e sociedade em geral. Não sendo a concorrência o alvo desta comunicação, o seu conteúdo terá apenas de ser suficiente para legitimar a acção da empresa junto dos restantes *stakeholders*. Tal é conseguido com as referências que são feitas, como exemplifica esta declaração, retirada do sítio de *internet* da DeltaCafés:

*“Todas as empresas do Grupo devem: Respeitar as regras de mercado e não praticar uma concorrência desleal; Não formular comentários que possam afectar a imagem dos concorrentes ou contribuir para a divulgação de boatos; Fornecer informações vitais para a actividade do Grupo”*

Quanto ao segundo aspecto, é notória a prevalência dos aspectos legais no relacionamento com a concorrência. As empresas desejam manter com esta uma boa relação mas fazem questão em a basear na legislação existente, à qual já reconhecem os valores éticos suficientes para que não seja necessário reforçar a sua atitude, como aliás

fazem em relação aos outros *stakeholders*. Essa postura é ilustrada pela declaração da Shell:

*“As companhias Shell estão comprometidas com os Princípios Gerais de Negócio da Shell que defendem a iniciativa livre e a concorrência honesta. Estes princípios definem claramente que todas as companhias da Shell devem cumprir as leis da concorrência. Uma das mais sérias fugas à lei da concorrência é a fixação de preços.”*

Note-se igualmente como este tipo de comunicação não tem a concorrência como destinatário, mas antes procura fixar a empresa num quadro de comportamento ético que seja valorizado pelos restantes *stakeholders*.

## 6. Discussão

Os resultados da análise dos dados permitem construir uma teoria em duas partes no que se refere à comunicação dos esforços de RSE por parte das empresas: a primeira parte é relativa aos objectivos da comunicação, isto é, qual a razão para que as empresas comuniquem os seus esforços; a segunda parte prende-se com o meio que é utilizado – a *internet* – e qual o seu papel na estratégia de comunicação. Cada uma destas parcelas será detalhada neste capítulo.

### 6.1. O valor da comunicação

Porque razão as empresas comunicam os seus esforços de responsabilidade social? Uma posição estritamente kantiana – que marca a tónica do discurso das empresas – defenderia que a fundamentalidade dos comportamentos éticos implicaria a adopção de políticas de responsabilidade social; contudo, excluiria a sua comunicação por perigo de desvirtuamento da intenção. Existe então um pendor utilitarista nas acções que são levadas a cabo, pendor esse que é salientado pela necessidade de exteriorizar, dar a conhecer, o que é feito em matéria de responsabilidade social: a ética é substantivada na RSE, mas esta é assumida porque traz benefícios para as empresas, nomeadamente por via da sua comunicação e da reacção que desperta junto dos *stakeholders*.

Assiste-se à prevalência da comunicação sobre a acção, esta só é assumida na medida em que possa ser comunicada. Com que intenção? A satisfação dos públicos servidos pela empresa, os seus *stakeholders* – especialmente aqueles que maior influência possam ter – norteiam as decisões neste campo. É forçoso não esquecer a necessidade de legitimação da empresa no cenário competitivo em que se insere; o equilíbrio instável em que se encontra, entre aqueles que mais são afectados pela empresa e os que mais a podem afectar. A comunicação sobre RSE procura, pois, alargar o espaço de intercepção entre estes dois campos, ou seja, transformar as acções junto daqueles que mais afecta em factor de

construção da “imagem-objectivo” que pretende adquirir junto dos que mais a podem afectar. Estas acções tomam a forma de “identidade expressa [que] deixa impressões nos outros”, nas palavras de Hatch e Schultz (2002:991), e têm por resultado a consolidação de uma nova imagem da empresa, mais alinhada com os desejos dos seus *stakeholders*, servindo à consolidação do processo de formação de identidade organizacional de Hatch e Schultz.

Emerge, assim, um padrão na comunicação da RSE (que será potenciado pelo meio que é utilizado, como se verá na secção seguinte) caracterizado pela não correspondência, em muitos casos, entre objecto e destinatário da mensagem. Ou seja, para ser eficaz na comunicação que faz dos esforços de RSE a empresa toma como objecto todos os *stakeholders* – fazendo suas as causas relativas a estes – embora as suas mensagens tenham como destinatário apenas os *stakeholders* que maior impacto exerçam sobre a organização, geralmente os clientes e os empregados: a posição que a empresa tomar em relação a cada um dos assuntos referentes aos *outros stakeholders* vai determinar a acção dos *stakeholders* que realmente lhe interessam.

É um processo de bi-focalização de mensagens, tal como está expresso na figura seguinte (figura 6.1):

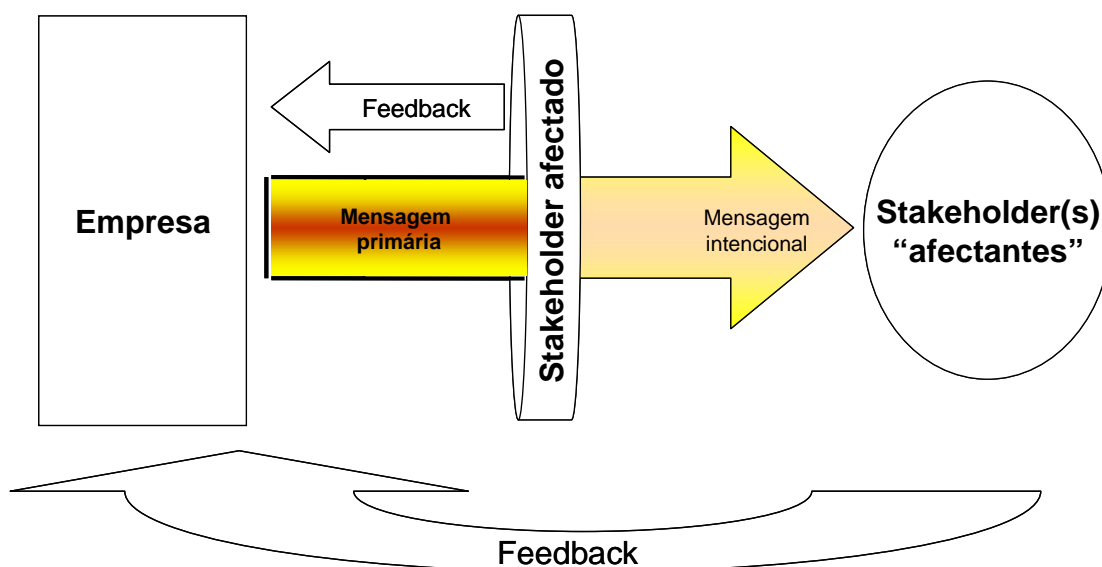


Fig. 6.1: processo de bi-focalização de mensagens

Embora a mensagem primária tenha como objecto um *stakeholder* que, no contexto dessa mesma mensagem, está mais próximo (e sobre o qual exerce impacto), a intenção e alcance da mensagem ultrapassa-o, tomando como destinatário o *stakeholder* relevante, que maior impacto possa ter sobre si (geralmente os clientes, os empregados ou a sociedade, na forma de organizações de interesses).

Veja-se, nesse sentido, o caso do cumprimento das leis. A empresa pretende comunicar as suas práticas no campo legal com o objectivo de, no processo de identidade organizacional, reforçar uma imagem positiva junto dos *stakeholders* que maior influência poderão exercer sobre as suas actividades (clientes, empregados, sociedade em geral, NGO's): não é suficiente existir um cumprimento correcto em relação à lei; é fundamental comunicá-lo, mostrá-lo ao exterior, para que também esse comportamento faça parte da imagem da empresa. Imagem e comportamento contribuirão então para a formação de uma identidade organizacional alinhada com o cumprimento da lei.

A exploração das *áreas sensíveis*, a que se referiu no capítulo anterior, é paradigmática da instrumentalização da comunicação. As empresas procuram preencher o fosso entre imagem detida pelos *stakeholders* e visão da empresa (Hatch e Schultz, 2001) pela criação de uma “imagem-objectivo” que reflecta o processamento interno dos estímulos e pressões exteriores. Para a criação desta “imagem-objectivo” é forçoso “demonstrar”, comunicar, que o processamento esteve em linha com as exigências dos diferentes *stakeholders*.

A transformação dos valores éticos, consubstanciados na RSE, em valor (que se traduzirá em ganhos monetários) para a empresa, por meio da criação de uma “imagem-objectivo” que a legitime e lhe permita permanecer no mercado (de forma distintiva) constitui-se como o primeiro objectivo da comunicação.

O segundo objectivo prende-se com a criação de processos de confirmação por parte dos *stakeholders* internos, ou seja, a própria gestão (e os accionistas) e, especialmente, os empregados, para que possa obter uma resposta adequada no processo de formação da identidade organizacional. Como já foi notado (e será reforçado na secção seguinte), os

empregados adquirem um papel de *stakeholder* externo enquanto consumidores mas desempenham sobretudo um papel de *stakeholder* interno. Do desempenho deste último papel dependerá o próprio comportamento da empresa, a sua posição competitiva e mesmo a sua sobrevivência no longo prazo.

Aliás, o papel dos empregados é salientado por Hatch e Schultz (2001) quando referem que a cultura (que é por eles traduzida em acção) deverá estar alinhada com a visão da empresa (definida pela gestão de topo e incorporada nos valores expressos) e com a imagem que dela fazem os *stakeholders* externos para o sucesso de uma estratégia de marca<sup>1</sup>, estratégia esta importante para a diferenciação competitiva<sup>2</sup>. Ora, o alinhamento pretendido só é possível na ausência de dissonância entre o que é realizado pela empresa e o que esta comunica interna e externamente.

A estratégia de comunicação de RSE vem, assim, reforçar este alinhamento. Para além de agir, a empresa tem necessidade de *mostrar* aos seus empregados o que faz se pretende obter a resposta adequada por parte da cultura (cf. Hatch e Schultz, 2002). Na representação gráfica em baixo (figura 6.II), a comunicação de RSE, parte da identidade da empresa, irá influenciar o entendimento que os empregados fazem dos esforços de RSE. Este entendimento terá reflexos na adaptação operada a nível da cultura e, subsequentemente, na nova identidade organizacional que daí resultará. Este efeito é, por sua vez, ampliado já que é a nova identidade que será percebida pelos *stakeholders* externos e servirá de base à formação de imagens renovadas sobre a empresa e os seus esforços de RSE (em conjugação com os efeitos da comunicação de RSE que foi directamente

---

<sup>1</sup> Ver capítulo 5, secção 5.2.4.

<sup>2</sup> Esta diferenciação competitiva, que se traduz em valor para a empresa, é conseguida, segundo Hatch e Schultz (2001) por três vectores principais:

- redução de custos derivadas das economias de escala obtidas em termos de marketing e publicidade;
- sensação de comunidade que é conferida aos clientes;
- criação de um “terreno comum”, mesmo quando é atribuída à marca significados diferentes, consoante as culturas onde esta se apresenta.

recebida). O início de um novo ciclo é marcado pela influência destas imagens na formação da identidade da empresa.

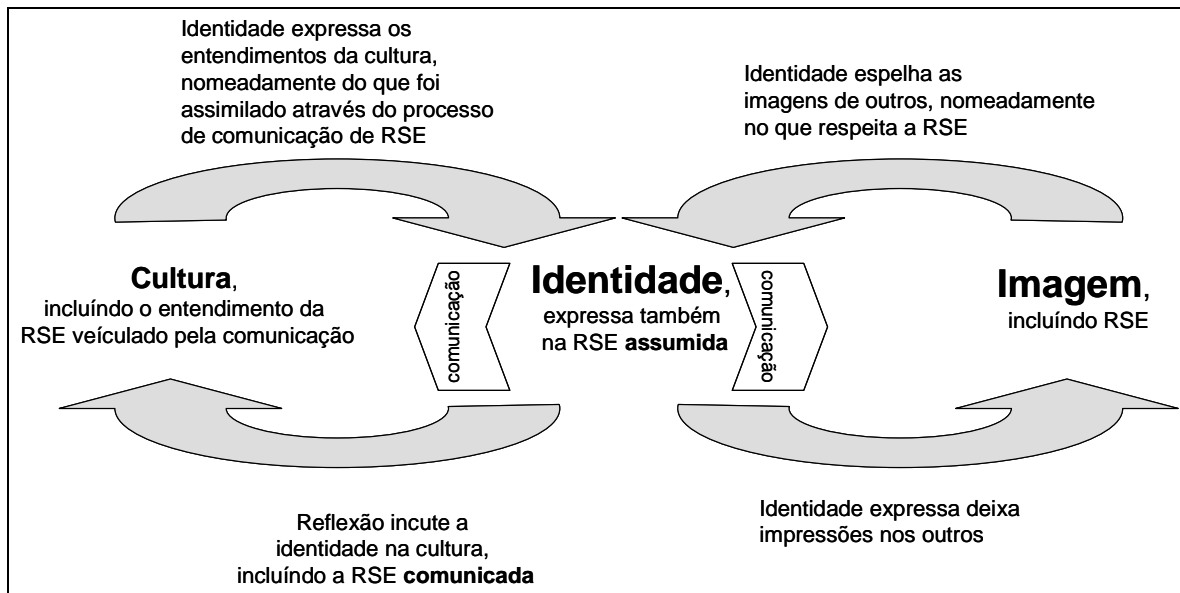


Fig. 6.11: Papel da comunicação de RSE no processo de criação de identidade organizacional (adaptado do Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional de Hatch e Schultz)

A comunicação da RSE aparece assim como parte fundamental do processo de formação da identidade organizacional, fazendo salientar a importância da exteriorização, de “mostrar o que se faz”; factores que conferem o carácter utilitarista à acção mas que, ao mesmo tempo, são cruciais para a sua justificação no contexto empresarial. Note-se que é a comunicação que torna “real” a acção, sem esta o que é feito passaria despercebido – não teria acontecido – nada acrescentando à imagem da empresa. A ausência de efeitos a nível da imagem seria traduzida num duplo custo: primeiro, o relativo aos esforços de RSE que estariam a ser realizados mas não comunicados; segundo, devido ao peso de uma imagem desligada de preocupações com a responsabilidade social num contexto em que tal é valorizado<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Imagine-se uma empresa poluente que faça diversos esforços para diminuir as suas emissões para a atmosfera. Se não comunicar estes esforços continuará a ser tida como uma empresa que além de poluir, não se preocupa com o ambiente. Contudo, se comunicar os seus esforços, a imagem assumida pelo exterior será a de uma empresa responsável e merecedora dos votos monetários. Repare-se que os esforços de RSE são idênticos, a única alteração prende-se com a comunicação.



Uma vez que a identidade espelha as imagens do exterior, repare-se no efeito esquizofrenizante que a ausência de comunicação teria na própria identidade da empresa: esta seria um misto resultante do envolvimento real nas acções de RSE e da negação desse mesmo envolvimento motivado pelas reacções exteriores, para quem as acções nunca aconteceram. Confundidos entre a certeza da acção realizada e a sua constante não confirmação, os membros da organização iriam traduzir esta identidade distorcida na cultura (com reflexos na acção dos empregados, no seu modo de agir e viver na organização). E que cultura seria esta? Seria uma cultura marcada pela frustração e impotência, decorrente da sistemática não confirmação dos seus próprios actos, que rapidamente conduziria ao abandono, por parte dos membros da organização, dos esforços de RSE numa tentativa de alinhamento entre acção e confirmação.

A comunicação dos esforços de RSE surge, assim, não como uma opção mas antes como uma necessidade inerente às próprias acções que são levadas a cabo. É a seiva vital para a sobrevivência da responsabilidade social já que, sem ela, as acções carregariam consigo a razão para o seu abandono, tendo em vista o equilíbrio do processo de formação da identidade organizacional.

Definidos os objectivos com a comunicação da RSE, cumpre destacar o papel do meio utilizado – a *internet* – e a forma como este parece condicionar a estratégia seguida. É o que será realizado na secção seguinte.

## **6.2. O papel da *internet***

Na secção anterior foi visto como a comunicação surge como um elemento chave na estratégia de responsabilidade social das empresas. Contudo, para ser eficaz, deverá ser transmitida por um meio adequado. Nesta secção será explicado por que razão a *internet* se mostra como o melhor veículo para a comunicação da RSE.

Os romanos antigos pertencentes às classes dominantes construíam as suas casas à volta de um pátio central a que chamavam de *atrium*. Neste espaço, os convidados eram recebidos e logo aí tomavam consciência de como seria a casa de quem os recebia, pois estes ostentavam a marca de decoração que se viveria no interior, numa demonstração da sua posição social e riqueza. Era também neste espaço que os diversos convidados se encontravam e se demoravam a despedir, terminada a recepção. Era uma zona aberta, onde os proprietários mostravam um pouco da sua natureza e os convidados podiam elaborar as suas primeiras opiniões sobre o restante espaço ainda vedado. As imagens aí recolhidas acompanhariam a impressão dos convidados na restante visita – que deveria corresponder às suas primeiras impressões, sob pena do anfitrião ser visto como pretensioso ou, pior, pouco sério – e as reacções destes serviam como reforço da identidade do proprietário, estimulando-o a cuidar de toda a sua habitação de forma a continuar a agradar aos seus amigos: ele era um misto da ideia que fazia de si próprio e das ideias (imagens) que os seus convidados tinham de si.

Os sítios de *internet* das empresas funcionam como uma interpretação pós-moderna desses *atriums*. Através dos sítios de *internet*, as empresas mostram-se ao público e este pode retirar daí impressões sobre o seu funcionamento e postura no mercado. De facto, os resultados da análise aos dados, interpretados à luz quer das teorias enunciadas nos segundo e terceiro capítulos quer do processo de formação da identidade organizacional referido no quinto capítulo, permitem identificar este papel singular da *internet*. O sítio de *internet* como “espaço-*atrium*” organizacional surge como um instrumento para a criação de uma nova identidade organizacional nascida de uma exigência externa (a imagem detida pelas partes interessadas) e que se pretende rapidamente assimilada e transformada na cultura da própria empresa. Elaborando a representação gráfica de Hatch e Schultz (2002:991), o “espaço-*atrium*” assume-se como um elemento de intermediação entre cultura e imagem, reflectindo a identidade desejada pela empresa e veiculando desde logo as imagens-objectivo que pretende incutir junto dos *stakeholders*.

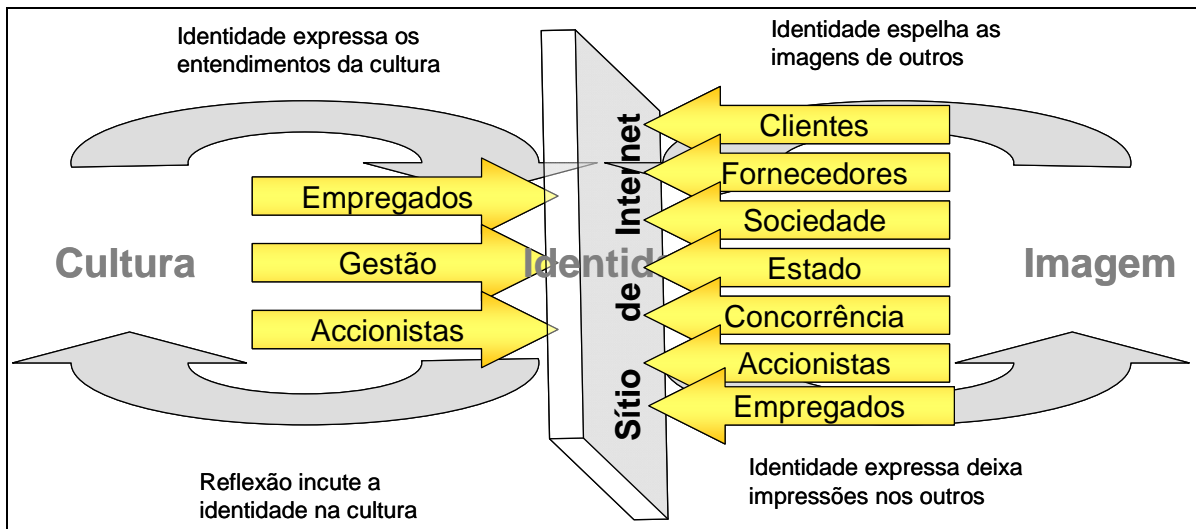


Fig. 6.III: A *internet* como espaço-*atrium* organizacional, meio de intermediação entre *stakeholders* (adaptado do Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional de Hatch e Schultz).

Na secção 5.1.1. foi salientada a natureza pública deste meio, com impacto no controlo detido sobre o tipo de informação que é lido por cada *stakeholder* (Esrock e Leichty, 1999). Então, o sítio de *internet* entendido como “espaço-*atrium*” acentua a fluidez de limites entre *interior* e *exterior* da organização, dando corpo à abertura ao exterior por parte das empresas, que captam no espaço público os tópicos que utilizam para reflexão interna e devolvem-lhe, continuamente, o entendimento que deles fazem (o que conduzirá, por fim, à acção em linha com o que é exigido por esse mesmo espaço público), num processo análogo ao enunciado por Hatch e Schultz (2002).

Tal como nos antigos *atriums*, os visitantes dos sítios de *internet* podem recolher impressões sobre as empresas visitadas, fazendo uso das mensagens que aí estão colocadas. Estas impressões dão lugar às opiniões e auxiliam a criação de imagens sobre a empresa. São estas imagens que, por um lado orientarão a postura dos *stakeholders* em relação à empresa (no papel de clientes, fornecedores, Estado, concorrência ou público em geral) e, por outro lado, permitirão à empresa adaptar-se no seu processo de ajustamento com os desejos dos seus *stakeholders*. Note-se, no entanto, que esta imagem deverá ser tão próxima quanto possível da “imagem-objectivo” pretendida pela organização: para o

conseguir, a empresa deverá, tal como o antigo proprietário, “decorar” o sítio de *internet* em linha com a imagem de si que quer projectar.

Contudo, a natureza franqueada do “espaço-atrium” permite que diferentes *stakeholders* (convidados) se encontrem no mesmo espaço. Tal como nas recepções romanas, onde diferentes convidados poderiam conversar entre si sobre o tratamento que lhes era conferido pelo dono da casa, também no “espaço-atrium” das empresas diferentes *stakeholders* podem constatar – e sobre isso formar opinião – qual o tratamento que é dado aos restantes. A natureza desse espaço implica que as empresas não se preocupem apenas com o *stakeholder* que mais o pode afectar (o convidado principal) mas mostrem atenção e cuidado perante todos, pois que a reacção do primeiro será condicionada também pelo tratamento que é dado aos outros.

O mecanismo de criação da “imagem-objectivo” tem de entrar em linha de conta, então, não só com o *stakeholder* relevante (o verdadeiro destinatário da mensagem) mas também com os outros *stakeholders*, o que é facilitado pelo uso de um meio como a *internet*. Refazendo a figura 6.1 é possível identificar o papel da *internet* neste processo:

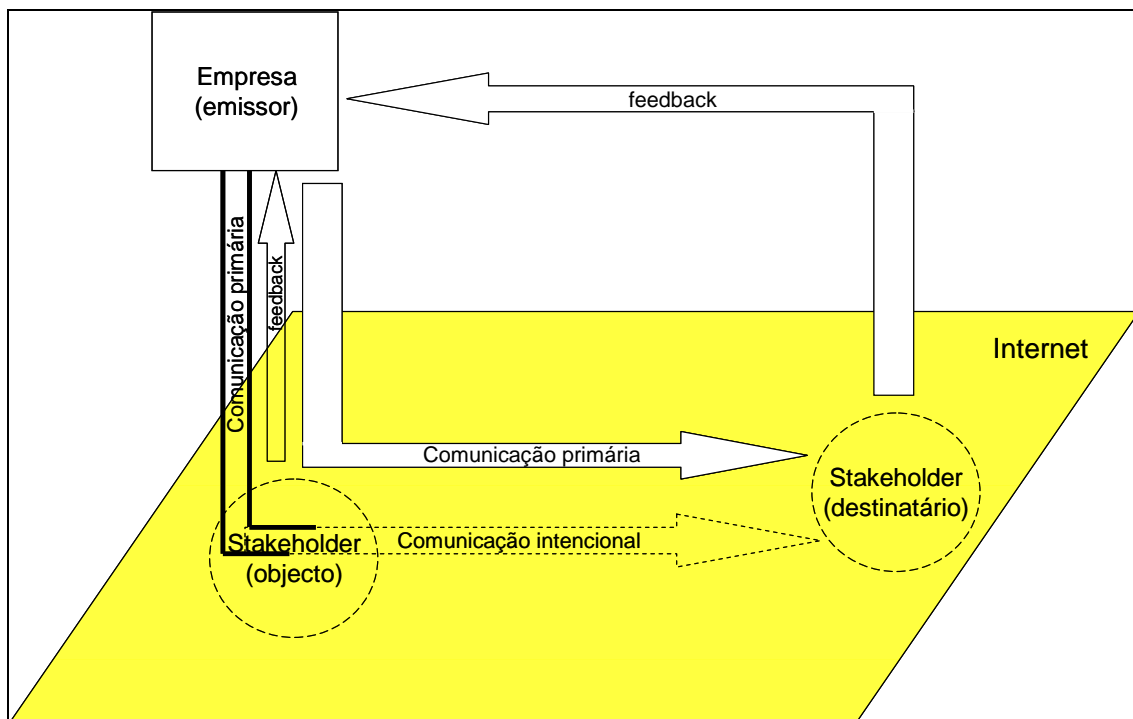


Fig. 6.IV: mecanismo triangular de criação de imagem-objectivo

Trata-se do mecanismo já referido na secção anterior, agora facilitado pela existência de um meio cujas características *forçam* a partilha de informação. A empresa tem conhecimento desta capacidade e da falta de controlo sobre a informação que é transmitida no “espaço-*atrium*”: a informação relativa a um determinado *stakeholder* pode ser lida por qualquer outro. Esta característica, mais do que um obstáculo, é tomada como uma oportunidade pelas empresas já que lhes permite comunicar com o *stakeholder* relevante (aquele que poderá exercer impacto sobre si) por meio de mensagens relativas a um outro *stakeholder*, transformando a comunicação primária em comunicação intencional, que faz acompanhar de comunicação específica também para o *stakeholder* relevante (destinatário). O discurso em relação à concorrência ou às obrigações fiscais, identificados no capítulo anterior, são explicados por este mesmo mecanismo.

Repare-se que a existência do “espaço-*atrium*” cria um automatismo de adaptação entre a empresa e as exigências externas – os temas em debate no plano da ética dos negócios, vistos no terceiro capítulo – gerado por esta necessidade de resposta agora identificada. A exposição do sítio de *internet*, as facilidades de *feedback* imediato que encerra e a falta de controlo da informação por si veiculada que lhe é inerente, tudo, força a empresa a estar atenta aos fenómenos externos e à sua posição em relação a esses mesmos fenómenos. É, então, um meio barato da organização se “obrigar” a estar virada ao exterior, uma posição que é, reconhecidamente, benéfica para a sua sobrevivência no longo prazo e para o seu sucesso.

Paralelamente, é a *internet*, como espaço aberto ao escrutínio externo, que pressiona as empresas a adoptarem posições perante os fenómenos que ocorrem à sua volta. É nesse meio que os seus diversos públicos “esperam” assistir rapidamente a uma reacção da empresa. O efeito de tomada de posição, referido no quinto capítulo, é, então uma consequência da existência do “espaço-*atrium*”, um espaço frequentado por diferentes públicos e que procura corresponder às suas expectativas particulares.

Esta natureza de espaço de partilha entre as diversas partes interessadas na organização confere uma relevância acrescida a alguns dos *stakeholders*. É o caso dos accionistas, mas especialmente dos empregados: estes possuem um papel simultaneamente de produtores e de consumidores da informação veiculada. Tal como os habitantes das residências romanas, que recolhiam nas suas casas uma confirmação da sua grandeza ao mesmo tempo que eram eles próprios a razão de ser dessa grandeza, também os empregados contribuem para a cultura que subjaz aos conteúdos do sítio de *internet* e podem encontrar aí um motivo de orgulho e confirmação das suas atitudes perante a empresa. A *internet* mostra-se, então, o local ideal para reforçar a importância dos empregados comunicada pela empresa, pois dada a sua natureza pública configura-se como o sublinhar de um compromisso que estas assumem perante os primeiros. Note-se que o facto de os empregados pertencerem à empresa e, em simultâneo, à comunidade que a envolve conduz as empresas ao alinhamento entre palavra e acção, sob pena de sofrerem graves danos, correspondentes à divulgação da não correspondência por parte dos seus próprios membros.

Saliente-se então o papel fundamental desempenhado pelos empregados, papel potenciado pelo uso da *internet* como veículo de comunicação empresarial para a área da responsabilidade social: já foi notado que as empresas tomam os seus empregados como vector-chave para o seu sucesso; o facto de estes também terem acesso à *internet* faz com que as empresas os posicionem como alvo das suas mensagens com o objectivo de colocar em movimento os mecanismos de confirmação essenciais para um bom desempenho; a natureza dupla dos empregados como membros da empresa e membros da sociedade, observadores privilegiados da realidade que é comunicada pela *internet*, implica que não deverá haver dissonância entre o que é comunicado pela empresa e as suas acções. Então, o uso da *internet*, a exploração das vantagens do "espaço-atrium", eleva os empregados à posição de garante da veracidade das declarações que são emitidas pelas empresas e é, por ele próprio, garantia dessa mesma verdade.

O sítio de *internet* – o “espaço-*atrium*” das empresas – surge como o meio ideal para cumprir os objectivos da comunicação dos esforços de RSE: uma comunicação pública, partilhada e verdadeira que permite transformar a “acção” em “valor” por meio tanto do reforço da “imagem-objectivo” alinhada com a identidade desejada como da consolidação de uma “cultura” que consubstanciará essa mesma identidade.

## 7. Conclusões

### 7.1. Breve resumo

A presente investigação teve na sua génese a importância crescente que a responsabilidade social tem vindo a tomar no plano empresarial em termos globais e, consequentemente em Portugal. Partiu-se da questão *“Qual a forma e o conteúdo das mensagens relativas a responsabilidade social das empresas que estão contidas nos sítios de internet das principais empresas a operar em Portugal?”* com o duplo propósito de:

- identificar os objectivos da comunicação sobre RSE;
- explorar traços comuns de linguagem que definissem uma atitude também comum relativamente ao tema da RSE.

Foram utilizados dois grupos de empresas, pertencentes a duas listas de referência publicadas anualmente em meios de comunicação social de teor económico e empresarial: (a) Guia das Empresas Socialmente Responsáveis e (b) 500 Maiores e Melhores 2003, num total de 19 empresas, o que permitiu explorar a existência de diferenças entre os dois grupos.

O método de análise qualitativa utilizado foi o que é defendido pela *Grounded Theory*. Este método permite partir directamente dos dados para a construção da teoria, o que liberta a investigação do condicionalismo de uma hipótese: são os próprios dados que fornecem as hipóteses e oferecem a possibilidade de conclusões contra um quadro teórico de que o investigador está munido.

### 7.2. Conclusões

Deste processo interactivo resultou, como principais conclusões, o seguinte:

- As categorias e temas emergentes demonstram que o objectivo essencial da comunicação das empresas consiste no reforço da sua identidade, conforme definida por Hatch e Schultz (2002), por via da criação de uma “imagem-objectivo” que



satisfaça as exigências dos seus *stakeholders* e encerre o *gap* entre “imagem” e “visão” (Hatch e Schultz, 2001).

- A *internet* transforma-se num “espaço-atrium” à imagem das antigas casas romanas. Este espaço força a assunção de um discurso bi-focal, traduzido na necessidade de expressar explicitamente uma forma de actuação quando o seu alvo já a conhece (os empregados sabem como são encarados pela empresa, não necessitando de ler isso no sítio de *internet*; os clientes têm registo das suas experiências com a empresa; alvos da acção social recebem efectivamente esse apoio, independentemente de estar referido no sítio de *internet*), onde objecto e destinatário do discurso são diferentes, formando uma estrutura triangular com a própria empresa;
- O objectivo de reforço de identidade, baseado na criação de uma imagem positiva que exerça atracção sob os *stakeholders*, tem dupla intenção: atrair novos clientes e empregados e legitimar a presença no mercado, contribuindo para a sobrevivência no longo-prazo num contexto onde a atitude das empresas perante a comunidade em que se inserem é uma variável de crescente importância nas decisões de emprego e consumo;
- A comunicação das actividades de responsabilidade social é fundamental para a prossecução dos objectivos assumidos pelas empresas e, sobretudo, para a continuidade dessas mesmas actividades, sob perigo de se gerarem processos esquizofrenizantes na formação da identidade da organização;
- A utilização da *internet* como meio de veiculação dos esforços de RSE confere aos empregados o papel de garante da veracidade do que é comunicado e, por essa via, a garantia de que os conteúdos das mensagens são verdadeiros;
- O “espaço-atrium” facilita um conhecimento profundo dos *temas sensíveis* a que as empresas têm de responder, de forma a satisfazer os seus *stakeholders*, demonstrando um elevado nível de abertura ao exterior;

- O sector de actividade condiciona o discurso de RSE das empresas devido ao efeito de “tomada de posição” que é potenciado pela utilização do “espaço-*atrium*”;
- A abordagem à responsabilidade social pelas empresas está orientada por objectivos claros e é encarada como mais uma variável competitiva (pendor utilitarista), embora o seu discurso seja marcadamente kantiano (essencialmente na exposição de valores a que as empresas aderem);
- As empresas demonstram encontrarem-se no meio da escala do relativismo ético, sendo notória a aderência à teoria integrativa dos contratos sociais de Donaldson e Dunfee (2002).

Foram retiradas outras conclusões da investigação, tal como se descrevem de seguida:

- As empresas organizam a sua comunicação sobre RSE por *stakeholders*, o que vem confirmar o pressuposto já levantado por Snider *et al.* (2003) relativamente à comunicação das empresas pelo canal *internet*;
- Não existem diferenças relevantes na forma como a RSE é abordada pelos dois grupos de empresas analisados: o discurso é organizado por *stakeholders* e os temas abordados são semelhantes e tratados de forma análoga;
- Existem diferenças de tratamento da RSE entre o grupo constituído por empresas nacionais e o grupo formado por empresas estrangeiras, nomeadamente ao enfoque que é conferido nos sítios de *internet* e aos temas que são abordados. As diferenças ao nível dos temas são mais notórias no que se refere aos *stakeholders* “Sociedade” e “Empregados” e justificam-se por uma menor exposição a temas como “direitos humanos” ou “diversidade”. De igual forma, e a confirmar a instrumentalização da comunicação para o processo de formação de identidade, estas diferenças podem ser justificadas por uma menor pressão dos seus públicos às questões não abordadas;
- O discurso está vincadamente dividido entre “intenções” e “factos”, correspondendo o primeiro aos traços gerais da “imagem-objectivo” que se pretende seja adoptada

pelos *stakeholders* enquanto que o segundo reforça esse objectivo, dando-lhe consistência de prova;

- As empresas conferem diferentes pesos aos seus *stakeholders* nas suas estratégias de comunicação, conforme a sua posição relativa no plano de legitimação (quais os grupos que mais são afectados pela acção da empresa) e no plano de condicionamento da actividade (quais os grupos que mais podem afectar a empresa). “Clientes” e “Sociedade” são os principais alvos da comunicação das empresas. Seguem-se a empresa (e os accionistas), os empregados e os fornecedores. Estado e concorrência merecem menor atenção por parte das empresas;
- O discurso relativo ao *stakeholder* “Empresa” está dividido em declarações para o público em geral e para os accionistas. Em relação ao primeiro alvo, as empresas expõem o seu entendimento sobre “o que são”, “o que fazem” e “onde pretendem ir”; já quanto aos accionistas, as empresas procuram definir os “princípios de relacionamento com os accionistas”, os seus “objectivos de negócio” e a sua “forma de actuação”;
- O discurso em relação ao *stakeholder* “Cliente” é marcado pela dicotomia “o que somos” / “como pretendemos ser vistos”, com uma forte alusão a valores. As empresas procuram satisfazer as necessidades dos clientes não só a nível da oferta dos seus produtos e serviços, mas também a nível de empenhamento em causas sociais e do ambiente;
- O *stakeholder* “Empregados” é caracterizado, por sua vez, pela dicotomia “o que estamos dispostos a oferecer” / “o que esperamos receber em troca”, sendo os principais temas a importância dos empregados para a empresa, as condições que lhes são oferecidas e as exigências que se lhes pede;
- Um discurso também pautado por valores marca o tratamento do *stakeholder* “Empregados”, onde as principais categorias identificadas foram as condições oferecidas e as exigências que se reclamam;

- O *stakeholder* "Sociedade" é alvo da maior extensão de referências. As principais categorias identificadas foram: reconhecimento da comunidade, ambiente, desenvolvimento cultural e educacional, filantropia e acções directas, direitos humanos, corrupção e HIV/SIDA;
- O "Estado" é o penúltimo *stakeholder* em termos de importância relativa, sendo o discurso caracterizado por questões de enquadramento legal, enquadramento político e cooperação;
- O *stakeholder* "Concorrência" é o menos referido pelas empresas. Princípios de relacionamento, consciência da sua existência e factores de diferenciação são os temas identificados.

### **7.3. Contributo para a literatura**

A presente investigação contribui para a literatura existente sobre ética e responsabilidade social das empresas em quatro aspectos. Primeiro, revela a importância da comunicação da política de RSE para a construção da identidade organizacional, acrescentando detalhe ao modelo de formação da identidade organizacional desenvolvido por Hatch e Schultz (2002) ao mesmo tempo que faz incidir nova luz sobre o debate do pendor utilitarista ou kantiano na abordagem à ética que é feita pelas empresas.

Segundo, porque revela um novo aspecto da influência da *internet* nas organizações. Para além da perda de controlo da informação, apontado por Esrock e Leichty (1999), a *internet* condiciona o comportamento das empresas, estabelecendo mesmo um novo equilíbrio de forças entre os diferentes *stakeholders* (como é o caso dos empregados)

Terceiro, fornece um quadro teórico de abordagem à comunicação da RSE, trazendo à evidência que a responsabilidade social é abordada profissionalmente, como mais uma variável no contexto competitivo em que as empresas se encontram. Este quadro teórico valida o estudo realizado por Snider *et al.* (2003) na medida em que a categorização por

*stakeholders* emergiu da investigação, não tendo sido assumida, como no caso do estudo agora referido.

Por último, estabelece uma clara diferença entre a abordagem à RSE realizada pelas empresas nacionais e as empresas estrangeiras a operar em Portugal, o que contribui para o estudo das organizações portuguesas e do seu estilo de gestão.

#### **7.4. Limitações**

Dado o método seguido, a amostra utilizada para a investigação é reduzida, especialmente quando comparada com estudos quantitativos sobre a realidade empresarial. Contudo, os seus efeitos nas conclusões da investigação são mitigados pelo facto de não se procurar comprovar uma teoria existente mas antes construir uma nova teoria.

O facto de nem todas as empresas seleccionadas disporem de sítios de *internet* com alusões a RSE reduziu ainda mais a dimensão da amostra relevante, contudo tal contribuiu para a investigação por via da discussão das razões que conduzem as empresas à decisão sobre a utilização da *internet*.

A *internet* não esgota as possibilidades de comunicação das empresas com os seus *stakeholders*. No entanto, o estudo exclusivo da *internet* permitiu isolar algumas características de que este meio se reveste, salientando a sua importância para as empresas.

#### **7.5. Futuras investigações**

A investigação centrou-se na comunicação feita pelas empresas através do canal *internet*. Contudo, existem outros meios de comunicação com o exterior, que constituem informação pública, que poderia ser analisada para obter um maior aprofundamento das conclusões agora chegadas.

Da mesma forma, ao investigar a comunicação das empresas, não se aborda directamente o grau de desenvolvimento ético das empresas. Para tal seria necessário

conduzir uma investigação mais extensa, incluindo dispor de informação não pública e de comentários dos responsáveis das empresas.

A presente investigação centrou-se na visão que a empresa pretende “oferecer” ao exterior. Contudo, seria de bastante valor, não só académico mas também empresarial, conduzir uma investigação junto dos diferentes *stakeholders* das empresas com o objectivo de obter um quadro completo das “diferentes” visões sobre os esforços de RSE. Tal implicaria a realização de entrevistas com representantes dos diferentes *stakeholders*, recolhendo assim as suas impressões.

Embora a análise quantitativa detalhada dos sítios de *internet* não seja objecto da presente investigação, estes valores poderão fornecer pistas para futuras investigações, essas sim, que permitam concluir sobre as razões que sustentam as diferenças observadas. Alguns dos pontos que justificam uma investigação mais aprofundada são:

- relação entre sector de actividade e forma de comunicação do envolvimento em RSE;
- relação entre dimensão da empresa e forma de comunicação do envolvimento em RSE;
- relação entre país de origem e forma de comunicação do envolvimento em RSE;
- relação entre “comunicação de envolvimento” e “envolvimento” em RSE.

Também uma análise que se centrasse apenas em cada um dos *stakeholders* poderia partir das conclusões desta investigação para aprofundar os temas e assuntos que são abordados.

Por último, a presente investigação poderá servir de base a um estudo de base filológica, onde se estabeleça a ponte entre a linguagem utilizada, o alvo da mensagem e a acção da empresa.

## Referências

- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Tradução para castelhano e comentários de Pedro Simón Abril encontrada em [www.nueva-acropolis.es](http://www.nueva-acropolis.es)
- Ayer, A.J. (1952). *Language, Truth, and Logic*. New York: Dover
- Barron, M. (2004). Quest for a Global Ethic: Can We Agree on What's Good? *Metamorphosis*, 3, 10.
- Beauchamp, T.L. e Childress, J.F. (2001). *Principles of Biomedical Ethics (5ª Ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Bernstein, T., Bhimani, A. B., Schultz, E., Siegel, C. A. (1996). *Internet Security for Business*. Nova York: Wiley Computer Publishing, John Wiley e Sons
- Birch, D. (2003). Corporate Social Responsibility: Some Key Theoretical Issues and Concepts for New Ways of Doing Business. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 1(1), 1-19
- Bourke, S., Cikoratic, J. e Mack, G. (1999). Researching organisational behaviour: An Introduction to *grounded theory*. Encontrado em <http://www.globalresearchbusiness.com/methods/gtheory.php>
- Brandão Nunes, C. (2004). *A Ética Empresarial e os Fundos Socialmente Responsáveis*. Lisboa: Vida Económica
- Brewer, M.B. e Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93
- BusinessWeek. *The Corporate Givers*. European Edition, November 29, 2004
- Cabot Lodge, G. (1977). The Connection Between Ethics and Ideology. Encontrado em W. Michael Hoffman (Ed.), *Proceedings of the First National Conference on Business Ethics*.
- Carroll, A.B. (1975). Managerial Ethics: A Post-Watergate View. *Business Horizons*, April, 75-80
- Carroll, A.B. (1978). Linking Business Ethics to Behaviour in Organisations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 43 (3), 4-11
- Carroll, A.B. (1987). In Search of the Moral Manager. *Business Horizons*, March-April, 8
- Carroll, A.B. (1989). *Business & Society – Ethics e Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* 38 (3), 268-295
- Cavalier, R. (2002). *On Line Guide to Ethics and Moral Philosophy*. Encontrado em <http://caae.phil.cmu.edu/Cavalier/80130/index.html>. Philosophy Department, Carnegie Mellon University
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (1ª Ed.)*. Lisboa: RH Editora
- Darwall, S. (2003). History of Modern Ethics. Encontrado em <http://www.la.utexas.edu/research/poltheory/darwall/histeth/>
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322

- Davis, K. (1975). Five Propositions for Social Responsibility. *Business Horizons*, 18 (3), 19-24
- Davis, K. e Blomstrom, R.L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3<sup>a</sup> Ed. New-York: McGraw-Hill
- De George, R.T. (1986). *Ethics and the Multinational Enterprise*. Washington, D.C.: University Press of America.
- Dick, Bob (2002) Grounded theory: a thumbnail sketch. [On line] Encontrado em <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>
- Donaldson, T. (1996). Values in Tension: Ethics Away from Home. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 48-62.
- Donaldson, T. e Dunfee, T.W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contract Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. e Dunfee, T.W. (2002). A Social Contract Approach to Business Ethics. Encontrado em Donaldson, T., Werhane, P.H., Cording, M. (Eds.), *Ethical Issues in Business – A Philosophical Approach – 7<sup>th</sup> Ed.* (pp. 419-424). New Jersey: Prentice Hall.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*. Oxford: Capstone
- Emery, G.A. (1999). Chinese Business and Confucionism. *Moral Musings* 3,1
- Epstein, E.M. (1989). Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8, 583-595.
- Esrock, S.L. & Leichty, G.B. (1999). Corporate world wide web pages: Serving the news media and other publics. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76(3), 456-467.
- Frank, R.H. (1996). Can Socially Responsible Firms Survive in a Competitive Environment? Encontrado em Donaldson, T., Werhane, P.H., Cording, M. (Eds.), *Ethical Issues in Business – A Philosophical Approach – 7<sup>th</sup> Ed.* (pp. 252-262). New Jersey: Prentice Hall.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- French, P.A., Nesteruk, J., Risser, D. (1992). Corporations in the Moral Community. *Business Ethics Quarterly*, 4, 513-517 referido em Birch, D. (2003). Corporate Social Responsibility: Some Key Theoretical Issues and Concepts for New Ways of Doing Business. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 1(1), 1-19
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. Encontrado em Donaldson, T., Werhane, P.H., Cording, M. (Eds.), *Ethical Issues in Business – A Philosophical Approach – 7<sup>th</sup> Ed.* (pp. 153-157). New Jersey: Prentice Hall.
- Gales, L.M. (2003). Linguistic Sensitivity in Cross-cultural Organisational Research: Positivist/Post-positivist and *Grounded Theory* Approaches. *Language and Intercultural Communication*, 3 (10), 131-140
- Glaser, B. e Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine
- Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and *Stakeholder Analysis*. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-72.
- Haig, B.D. (1996). *Grounded Theory* as Scientific Method. Encontrado em [http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-Yearbook/95\\_docs/haig.html](http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-Yearbook/95_docs/haig.html)
- Hatch, M.J. e Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79 (2), 128-134



- Hatch, M.J. e Schultz, M. (2002). The Dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), 989-1018
- Hayek, F.A. (1960). The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It and Will It be Run. Encontrado em Ansoff, H. (1969) *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin
- Henderson, V.E. (1982). The Ethical Side of Enterprise. *Sloan Management Review*, 23 (3), 37-47
- Herbig, P. (1997). The Influence of Culture on Bribery: Some Ethical, Socio-political and Economic Considerations. *Paul Herbig's Working Papers*. Encontrado em <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9158/index.html>
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan*. Encontrado em <http://oregonstate.edu/instruct/phl302/texts/hobbes/leviathan-contents.html>
- Hoffman, W.M.(1986). Developing the Ethical Corporation. *Business Insight*, 2 (2), 10-15
- Hopkins, M. (2004). Corporate social responsibility: an issues paper. *International Labour Office Working Papers*, 27
- Hosmer, L.T. (1987). *The Ethics of Management*. Homewood: Richard D. Irwin
- <http://www.consciencia.org/moderna/spinoza.shtml>
- <http://www.epdlp.com /spinoza.html>
- Hume, D. (1751). *An Enquiry Concerning The Principles of Morals* (ed. 1898). Encontrado em <http://www.anselm.edu/homepage/dbanach/Hume-Enquiry%20Concerning%20Morals.htm#sec2a>
- João Paulo II (1990). *Discurso no IX Congresso Tomista Internacional*
- Kelman, S. (1981). Cost-Benefit Analysis: An Ethical Critique. *Journal on Government and Society Regulation*, Jan-Feb, 33-40
- Kenneth R. Andrews, ed. (1989). *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*. Boston: Harvard Business School Press
- Kopperi, M. (1999). Business Ethics in Global Economy. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2 (9). Encontrado em [http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0401\\_1](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0401_1)
- Kragen, K.D. (2002). Søren Kierkegaard (1813-1855): A Little Introduction. Encontrado em <http://kdkragen.com/sk/>
- Kragen, K.D. (2002). Søren Kierkegaard and Christian Faith: The Epistemology Of The Absurd. Encontrado em <http://kdkragen.com/sk/>
- Küng, H. (1991). *Global Responsibility*. London: SCM Press.
- Küng, H. (2003). A Global Ethics: Development and Goals. *Interreligious Insight*, Jan. Encontrado em <http://www.interreligiousinsight.org/January2003/Jan03Kung.html>
- Liegeois, Michel (2005). Approches de la philosophie d'Epicure. Encontrado em <http://antinomies.free.fr/epic3.html>
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage
- Mahoney, J. (1990). *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA: A Comparative Study*, 2<sup>nd</sup> Ed. London: The Athlone Press

- Maxwell, J.A. (1998) 'Designing a qualitative study', in Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage
- McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. New-York: McGraw-Hill
- Mercier, S. (2003). *A Ética nas Empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Miguel Duclós (2004). Santo Agostinho, a verdade e a felicidade residem em Deus. <http://consciencia.org/medieval/agostinho2.shtml>
- O'Neill, O. (1986). A Simplified Account of Kant's Ethics. Encontrado em Tom Regan (ed), *Matters of Life and Death*, (pp. 218-223). New-York: McGraw-Hill
- O'Neill, O. (1995). La Ética Kantiana. Encontrado em P. Singer (Ed.), *Compendio de Ética* (pp. 253-266). Madrid: Alianza Editorial
- Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72 (2), 106-117
- Pastin, M. (1986). *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge*. San Francisco: Jossey-Bass
- Pastin, M. e Hooker, M. (1990). Ethics and the Foreign Corrupt Practices Act. *Business Horizons*, 23 (6), 43-47
- Petit, T. A. (1967). *The Moral Crisis in Management*. New York: McGraw-Hill
- Phillips, T. (1999). Finding an Existential Ethic. *Philosophy*, 211. Encontrado em <http://www.mala.bc.ca/www/ipp/philips.htm>
- Pinkston, T. e Carroll, A.B. (1996). A Retrospective Examination of CRS Orientations: Have They Changed? *Journal of Business Ethics* 15 (2), 199-207
- Posner, B.Z. e , Schmidt, W.H. (1984). Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, Spring, 202-216
- Rachels, J. (1998). *The Elements of Moral Philosophy*. New York: McGraw-Hill
- Reed, J. (2000). Citigroup, John Reed and Stanford's James March on Research and Practice. In Anne Sigismund Huff (Ed.), *Academy of Management Addresses*, 14 (1), 55.
- Rego, A., Moreira, J.M., Sarrico, C. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas - Um Estudo da Situação Portuguesa*. Lisboa: Principia
- Reidenbach, R.E. e Robin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Corporate Moral Development. *Journal of Business Ethics*, 10 (4), 273-284
- Restall, G. (1997). Nietzsche, God and the Good Life. Encontrado em <http://citeseer.ist.psu.edu/306500.html>, School of History, Philosophy and Politics, Macquarie University, Sydney
- Rosenberg, J.M. (1983). *Dictionary of Business and Management (2ª Ed.)*. Nova York: John Wiley e Sons
- Ross, D. (1930). *The Right and the Good*. Republished and edited by Philip Stratton-Lake (2002). New York: Oxford University Press
- Santos, B.S. (2001). Ética e "Felicidade" em Platão e Aristóteles: semelhanças, tensões e convergências. *Cadernos de Actas da ANPOF*, 1, 19-28.
- Schacht, R. (1990). The Social Nature of Morality. Encontrado em <http://caae.phil.cmu.edu/Cavalier/80130/part1/sect4/Nietzsche/Schacht.html>

Semanário Económico (933), *Suplemento Responsabilidade Social*, 24 Nov. 2004 (pp. 11-18)

Singer, A. *et al.* (1991). Ethical Myopia: The Case of "Framing" by Framing. *Journal of Business Ethics*, 10, 29-36

Snider, J., Hill, R.P., Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics* 48 (2), 175-187

Stevenson, C.L. (1944), *Ethics and Language*. New Haven: Yale University Press

Stone, C.D. (1975). *Where the Law Ends*. New York: Harper e Row

Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage

Stuart Mill, J. (1863). *Utilitarianism*. Encontrado em <http://www.utilitarianism.com/>

Toulmin, S. (1950). *Reason in Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press

Turner, L. (1974). There's No Love Lost Between Multinational Companies and the Third World. Encontrado em Hoffman, W. M. and Moore, J. M. (Eds) (1991) *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality 2nd Edition*. London: McGraw-Hill (pp 531-536)

Turow, S. (1985). What's Wrong with Bribery. *Journal of Business Ethics*, 4, (4), 249-251.

Walton, C. (1977). *The Ethics of Corporate Conduct*. New Jersey: Prentice Hall.

**Anexos**

## Anexo I – Lista das empresas seleccionadas para análise

### Guia das Empresas Socialmente Responsáveis

Designação	Abreviatura	Sector de Actividade
Groupe Auchan	Auchan	Distribuição alimentar
BP p.l.c.	BP	Distribuição de combustíveis
DHL – International, Ltd.	DHL	Transportes e distribuição
Hewlett-Packard Development Company, L.P.	HP	Comércio electro-electrónico
Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG	Huf	Metalomecânica e Metalurgia de base
IBM Corporation	IBM	Comércio electro-electrónico
Delta SGPS	Delta Cafés	Agro-indústria
Siemens AG	Siemens	Material eléctrico e de precisão
Grupo SyV - Sacyr Vallehermoso	Somague	Construção civil
Xerox Corporation	Xerox	Comércio

### 500 Maiores e Melhores

Designação	Abreviatura	Sector de Actividade
BP p.l.c.	BP	Distribuição de combustíveis
Jerónimo Martins, SGPS, SA	JM	Serviços
SONAE, SGPS, SA	Modelo	Distribuição alimentar
Petroleos de Portugal (petrogal), SA	Petrogal	Distribuição de combustíveis
Portugal Telecom, SGPS, SA	PT	Telecomunicações
REN - Rede Electrica Nacional, SA	REN	Água, electricidade e gás
Shell International Ltd.	Shell	Distribuição de combustíveis
Transportes Aéreos Portugueses, SA	TAP	Transportes e distribuição
TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais, SA	TMN	Telecomunicações
Vodafone Group	Vodafone	Telecomunicações

## Anexo II – Lista de sítios de internet consultados

Empresa	Sítio de Internet
Auchan	<a href="http://www.auchan.pt">www.auchan.pt</a> <a href="http://www.auchan.com">www.auchan.com</a>
BP	<a href="http://www.bp.pt">www.bp.pt</a> <a href="http://www.bp.com">www.bp.com</a>
Delta Cafés	<a href="http://www.delta-cafes.pt">www.delta-cafes.pt</a>
DHL	<a href="http://www.dhl.pt">www.dhl.pt</a> <a href="http://www.dhl.com">www.dhl.com</a>
HP	<a href="http://www.hp.pt">www.hp.pt</a> <a href="http://www.hp.com">www.hp.com</a>
Huf	<a href="http://www.huf-group.com">www.huf-group.com</a>
IBM	<a href="http://www.ibm.pt">www.ibm.pt</a> <a href="http://www.ibm.com">www.ibm.com</a>
JM	<a href="http://www.jeronimomartins.pt">www.jeronimomartins.pt</a>
Modelo	<a href="http://www.modelocontinente.pt">www.modelocontinente.pt</a> <a href="http://www.sonae.pt">www.sonae.pt</a>
Petrogal	<a href="http://www.galpenenergia.com">www.galpenenergia.com</a>
PT	<a href="http://www.portugaltelecom.pt">www.portugaltelecom.pt</a>
REN	<a href="http://www.ren.pt">www.ren.pt</a>
Shell	<a href="http://www.shell.pt">www.shell.pt</a> <a href="http://www.shell.com">www.shell.com</a>
Siemens	<a href="http://www.siemens.pt">www.siemens.pt</a> <a href="http://www.siemens.com">www.siemens.com</a>
Somague	<a href="http://www.somague.pt">www.somague.pt</a>
TAP	<a href="http://www.tap.pt">www.tap.pt</a>
TMN	<a href="http://www.tmn.pt">www.tmn.pt</a>
Vodafone	<a href="http://www.vodafone.pt">www.vodafone.pt</a> <a href="http://www.vodafone.com">www.vodafone.com</a>
Xerox	<a href="http://www.xerox.pt">www.xerox.pt</a> <a href="http://www.xerox.com">www.xerox.com</a>

**Anexo III – Páginas relativas a RSE encontradas em cada um dos grupos em análise**

**Grupo 1**

Empresa	Origem	Número de páginas		
		nacional	internacional	total
Auchan	França	4	8	12
BP	Reino Unido	30	179	209
DHL	Alemanha	6	15	21
HP	EUA	0	120	120
Huf	Alemanha	0	4	4
IBM	EUA	21	174	195
Novadelta	Portugal	16	-	16
Siemens	Alemanha	8	62	70
Somague	Espanha	0	0	0
Xerox	EUA	0	99	99
<b>TOTAIS:</b>		<b>85</b>	<b>661</b>	<b>746</b>
<b>% do Total:</b>		<b>11.39%</b>	<b>88.61%</b>	<b>100.00%</b>
<b># empresas</b>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>média de declarações</b>		<b>14.2</b>	<b>82.6</b>	<b>82.9</b>
<b>média total de declarações</b>		<b>8.5</b>	<b>73.4</b>	<b>74.6</b>

**Grupo 2**

Empresa	Origem	Número de páginas		
		nacional	internacional	total
BP	Reino Unido	30	179	209
JM	Portugal	3	-	3
Petrogal	Portugal	60	-	60
PT	Portugal	99	-	99
REN	Portugal	10	-	10
Shell	Reino Unido / Holanda	8	133	141
Sonae	Portugal	2	-	2
TAP	Portugal	0	-	0
TMN	Portugal	7	-	7
Vodafone	Reino Unido	19	86	105
<b>TOTAIS:</b>		<b>238</b>	<b>398</b>	<b>636</b>
<b>% do Total:</b>		<b>37.42%</b>	<b>62.58%</b>	<b>100.00%</b>
<b># empresas</b>		<b>9</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>média de declarações</b>		<b>26.4</b>	<b>132.7</b>	<b>70.7</b>
<b>média total de declarações</b>		<b>23.8</b>	<b>132.7</b>	<b>63.6</b>